



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Letras y Ciencias Humanas

Escuela Profesional de Comunicación Social

Impacto mediático de las publicaciones institucionales: el caso del boletín de la Contraloría General

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación
Social

AUTOR

Rosa Leyla ARGUEDAS SILVA

ASESOR

Thelmy María del Carmen MENDOZA MICHILOT

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Arguedas, R. (2019). *Impacto mediático de las publicaciones institucionales: el caso del boletín de la Contraloría General*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Comunicación Social. Escuela Profesional de Comunicación Social, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Hoja de metadatos complementarios

Código ORCID del autor: -----

Código ORCID del asesor: 0000-0001-7293-5110

DNI del autor: 10489120

Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación: Lima Metropolitana
(Distrito de Jesús María)

Años que abarcó la investigación: Enero 2015 a junio 2018

ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

"Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME PROFESIONAL

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas al primer día del mes de octubre del dos mil diecinueve, siendo las 10:00 horas, con la Presidencia del Mg. Carlos Ricardo Gonzales García, los miembros del Jurado calificador: Dra. Carolina Leonor Albornoz Falcón, Mg. Oswaldo Moisés Bolo Varela y su asesora, la Mg. Thelmy María del Carmen Mendoza Michilot, se reunieron con la finalidad de escuchar la exposición del Informe Profesional: **"IMPACTO MEDIÁTICO DE LAS PUBLICACIONES INSTITUCIONALES: EL CASO DEL BOLETÍN DE LA CONTRALORÍA GENERAL"**, que la bachiller **ARGUEDAS SILVA ROSA LEYLA**, ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. El Presidente del Jurado invitó a la bachiller a exponer el Informe Profesional. Concluida la exposición, la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la exposición se procedió a la calificación, resultando aprobada como **MUY MUY BUENO** con la calificación de **DIECISIETE (17)**.

El Presidente manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller **ARGUEDAS SILVA ROSA LEYLA**.

Siendo las 12:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.


Dra. Carolina Leonor Albornoz Falcón

Jurado Informante


Mg. Carlos Ricardo Gonzales García

Jurado Informante / Presidente


Mg. Oswaldo Moisés Bolo Varela

Miembro


Mg. Thelmy María del Carmen Mendoza

Michilot

Asesora

Letras mayúsculas del Perú y América

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I: EL QUEHACER PROFESIONAL	8
1.1 Identificación de la experiencia de análisis	8
1.2 Organización donde se realizó la experiencia.....	9
1.2.1 La Contraloría General de la República	9
1.2.2 La Gerencia de Comunicación Corporativa	10
1.2.3 El boletín institucional.....	13
1.3 Objetivos.....	16
1.4 Público objetivo	17
1.5 Estrategias de trabajo	18
CAPÍTULO II: LA EXPERIENCIA OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN	21
2.1 Objeto de la sistematización.....	21
2.1.1 Relevancia	22
2.1.2 Validez	22
2.1.3 Aplicabilidad	22
2.1.4 Innovación	23
2.2 Objetivos de la sistematización	24
2.2.1 Objetivo general.....	24
2.2.2 Objetivos específicos.....	24
2.3 Espacio temporal	24
CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA: EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN	25
3.1 El rol estratégico de la comunicación institucional	25
3.2 Rutinas laborales de la comunicación en las organizaciones	29
3.2.1 Relacionamiento de las áreas de comunicación de las organizaciones con los medios de comunicación	30
3.3 Impacto de las publicaciones institucionales en la opinión pública	32
3.4 Interrogantes centrales y específicas	36
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN	37
4.1 Del quehacer profesional, el objeto de estudio y los objetivos.....	37
4.2 Los ejes conceptuales	37
4.3 De los contextos y el análisis de la experiencia	38
CAPÍTULO V: RESULTADOS DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	39
5.1 Presentación	39
5.1.1 Contexto remoto	40
5.1.2 Contexto próximo.....	41
5.2 Análisis de la experiencia	46
5.2.1 El boletín <i>Control</i> (gestión del contralor Fuad Khoury)	46
5.2.2 El boletín <i>Gestión y Control</i> (gestión del contralor Edgar Alarcón)	56
5.2.3 El boletín <i>Contraloría en Acción</i> (gestión del contralor Nelson Shack)	63
5.2.4 Funciones del coordinador y/o editor	70
5.2.5 Rutinas laborales	71

<i>CAPÍTULO VI: BALANCE DE LA EXPERIENCIA.....</i>	<i>77</i>
6.1 Lecciones aprendidas.....	77
6.2 Hallazgos	78
6.3 Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia	79
6.4 Aportes.....	80
6.4.1 A nivel teórico-conceptual	80
6.4.2 A nivel profesional.....	80
6.4.3 A nivel instrumental	80
6.4.4. A nivel social.....	81
<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>82</i>
<i>RECOMENDACIONES</i>	<i>84</i>
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	<i>86</i>
<i>ANEXOS</i>	<i>90</i>
Anexo N° 1: Matriz 1: Experiencia a sistematizar	103
Anexo N° 2: Matriz 2: Temas	104

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Principales entidades públicas que cuentan con publicaciones institucionales.....	12
Tabla N° 2 Tipos de control gubernamental.....	19
Tabla N° 3 Impacto de las noticias institucionales en la prensa española...	35
Tabla N° 4 Niveles de presencia, credibilidad y eficiencia de los gabinetes de prensa españoles (en %).	35
Tabla N° 5 Principales actores anticorrupción.....	42
Tabla N° 6 Actividades realizadas para la elaboración del boletín institucional.....	71
Tabla N° 7 Cuadro comparativo sobre las rutinas laborales en la elaboración del boletín institucional.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Cobertura del control gubernamental.....	10
Gráfico N° 2	Los boletines institucionales de la Contraloría General Periodo 2010-junio 2018.....	14
Gráfico N° 3	Instituciones con mayor desconfianza.....	45
Gráfico N° 4	La corrupción, el principal problema del país.....	46
Gráfico N° 5	Portada y central del boletín <i>Control</i> . Enero 2015.....	49
Gráfico N° 6	Portada, mapa interactivo y data desagregada del boletín <i>Control</i> . Julio 2015.....	50
Gráfico N° 7	Páginas interiores del boletín <i>Control</i> . Julio 2015.....	50
Gráfico N° 8	Impactos del boletín en El Comercio y RPP	51
Gráfico N° 9	Portada del boletín <i>Control</i> . Enero 2016.....	53
Gráfico N° 10	Páginas 2 y 3 del boletín <i>Control</i> . Enero 2016.....	53
Gráfico N° 11	Páginas 4 y 6 del boletín <i>Control</i> . Enero 2016.....	54
Gráfico N° 12	Impacto del boletín en RPP y El Comercio.....	55
Gráfico N° 13	Portada y páginas 2 y 3 del boletín <i>Control</i> . Agosto 2016.....	57
Gráfico N° 14	Páginas 4 y 5 del boletín <i>Control</i> . Agosto 2016.....	58
Gráfico N° 15	Páginas interiores del boletín <i>Control</i> . Agosto 2016.....	59
Gráfico N° 16	Conferencia de prensa sobre la línea 2 del Metro de Lima...59	
Gráfico N° 17	Impactos de conferencia en El Comercio y Correo.....	60
Gráfico N° 18	Portada y páginas interiores del boletín <i>Gestión y Control</i> . Octubre 2016.....	61
Gráfico N° 19	Portada y páginas interiores del boletín <i>Gestión y Control</i> . Octubre 2016.....	62
Gráfico N° 20	Impactos del boletín en <i>Gestión y Andina</i>	64
Gráfico N° 21	Páginas 2 y 3 del boletín <i>Contraloría en Acción</i> . Setiembre 2017.....	65
Gráfico N° 22	Páginas 6 y 7 del boletín <i>Contraloría en Acción</i> . Setiembre 2017.....	66
Gráfica N° 23	Contraportada del boletín y nota de prensa emitida. Setiembre 2017.....	67
Gráfico N° 24	Impactos del boletín en <i>Perú 21 y Andina</i>	68
Gráfico N° 25	Portada y páginas 2 y 3 del boletín <i>Contraloría en Acción</i> . Junio 2018.....	69
Gráfico N° 26	Páginas 7 y 8 del boletín <i>Contraloría en Acción</i> . Junio 2018.....	69

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las entidades públicas más importantes del país cuentan con publicaciones periódicas (revistas o boletines) donde difunden la labor que realizan a favor de la ciudadanía.

El problema es que un número importante de ellas presenta la información con un enfoque institucional y, pocas veces, periodístico, lo que afecta su nivel de lectoría y elimina toda posibilidad de que los medios de comunicación recojan estas noticias para publicarlas, teniendo un efecto multiplicador.

El presente informe profesional sistematiza y reflexiona sobre el impacto mediático que pueden obtener estas publicaciones institucionales si contienen temas novedosos, reciben un tratamiento periodístico y son acompañados con un diseño atractivo (que incluya, en lo posible, infografías y gráficos didácticos y utilitarios).

Abordo el caso del Boletín Institucional de la Contraloría General de la República (2015-2018), el cual fue concebido con el propósito de contribuir al posicionamiento de este organismo técnico dedicado a la prevención y lucha contra la corrupción y la inconducta funcional, en un contexto desfavorable (poca información disponible para difundir y alto índice de percepción de corrupción en el país).

Esta publicación institucional ha logrado obtener hasta 90 impactos periodísticos, en su edición de junio del 2016, al abordar un tema relevante para la ciudadanía como son las obras públicas paralizadas y brindar información desagregada por departamento, lo cual permitió que los periodistas del interior del país puedan elaborar sus propias notas locales.

Enfatizo en que cada institución pública cuenta con información oficial única y valiosa que, enfocada adecuadamente, puede convertirse en material de difusión.

El presente informe profesional consta de seis capítulos: En el primero de ellos explico el quehacer profesional de mi experiencia profesional realizada en la Contraloría General. Describo a la institución, sus objetivos, público objetivo y

estrategias de trabajo, destacando la relevancia de su trabajo en la lucha anticorrupción y la necesidad de que el ciudadano conozca la labor que realiza, mediante una herramienta de comunicación: El boletín institucional.

En el segundo capítulo, detallo mi experiencia profesional en la redacción, coordinación y edición del boletín institucional, la utilidad que podría representar para los periodistas dedicados a la elaboración de publicaciones institucionales la sistematización de mi experiencia así como los objetivos que espero alcanzar con el proceso de sistematización.

Abordo en el tercer capítulo los temas eje que atraviesan esta experiencia profesional: La relevancia de la comunicación institucional, las rutinas laborales y el impacto de las publicaciones institucionales en la opinión pública. Estos temas son desarrollados con apoyo bibliográfico y entrevistas.

En el cuarto capítulo encontrarán la metodología empleada para la sistematización de mi experiencia profesional.

Mientras que en el quinto capítulo presento los resultados de la sistematización de la experiencia profesional. Con la ayuda de cuadros comparativos, explico cómo van cambiando las rutinas laborales con cada nueva gestión y las mejoras que se van implementando. También se presenta una muestra de los tres boletines institucionales publicados (con sus respectivos impactos mediáticos).

En el capítulo sexto, presento las conclusiones y lo que considero lo más valioso: Las recomendaciones (a modo de manual) dirigidas a los profesionales de la comunicación que laboran en entidades públicas.

Este informe profesional es presentado en el marco del Seminario para la obtención del Título Profesional de Licenciado 2014, realizado por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

CAPÍTULO I: EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1 Identificación de la experiencia de análisis

Todos los días, los medios de comunicación son bombardeados con decenas de notas de prensa y publicaciones de las entidades del Estado, las cuales son desechadas en unos segundos si carecen de interés o utilidad para el público. Los boletines institucionales, que nacen con el estigma de que fueron escritos solo para promocionar a una entidad, compiten diariamente y en desigualdad de condiciones con notas sobre escándalos políticos, crímenes, farándula y deportes. Pocas logran abrirse paso en el panorama noticioso del día.

Un mal titular o una redacción poco clara puede ser el detonante para que el jefe de informaciones de un medio de comunicación, envíe la publicación a su papelerera de reciclaje, perdiéndose así valiosas horas de trabajo invertidos en su redacción, revisión y aprobación.

Quienes trabajan o han trabajado en el sector público saben que el proceso de elaboración (y validación) de las publicaciones institucionales (boletines o revistas) son un constante desafío: requieren constancia, trabajo coordinado y mucha diplomacia para lograr la aprobación de los textos sin modificaciones drásticas.

En mi labor de coordinadora y luego editora del Boletín Institucional de la Contraloría General de la República, he tenido que encargarme de todo el proceso de producción, desde la propuesta de temas, redacción, supervisión del diseño, coordinaciones para la impresión y finalmente su difusión (a la ciudadanía, medios de comunicación y aliados estratégicos a quienes se les entrega una versión digital o impresa). Dicha labor la he realizado desde el 2014 hasta el 2017, en forma complementaria a otras labores periodísticas.

Desde enero del 2018 a la fecha, continúo como editora del boletín institucional, pero ahora los periodistas de la Subgerencia de Prensa y Medios

Digitales apoyan con la elaboración de los artículos pauteados para cumplir con los plazos de entrega.

Durante el periodo 2014-2018, tres autoridades diferentes ocuparon el cargo de Contralor General y la Alta Dirección modificó (en cada ocasión) el nombre, logotipo y enfoque del boletín institucional, con la finalidad de que esté alineado a la nueva visión de la Entidad Fiscalizadora Superior.

Los conocimientos adquiridos durante estos años en la elaboración y difusión de boletines institucionales serán desarrollados en los próximos capítulos, los cuales confío serán de utilidad para aquellos periodistas que participan en la elaboración de las publicaciones institucionales y desean mejorar su impacto mediático.

1.2 Organización donde se realizó la experiencia

1.2.1 La Contraloría General de la República

Desde su creación, en el año 1930, la labor de la Contraloría General de la República (CGR) ha sido supervisar, vigilar y fiscalizar que la administración pública realice un uso transparente y eficiente de los bienes y recursos públicos para que los ciudadanos puedan acceder a obras y servicios de calidad.

Para ello, cuenta con autonomía administrativa, funcional, económica y financiera (“Sistema Nacional de Control”, s/f). Además, 24 Gerencias Regionales de Control (GEREC) que garantizan la fiscalización de las entidades a nivel nacional (R.C. N°137-2018-CG, 2018).

La Contraloría General, como líder del Sistema Nacional de Control¹, establece los servicios de control gubernamental (previo, simultáneo y posterior)

¹ El Sistema Nacional de Control está integrado por la Contraloría General (máxima autoridad), los Órganos de Control Institucional (oficinas de control que funcionan en las entidades, las cuales dependen funcional y administrativamente de la Contraloría General) y las Sociedades de Auditoría (empresas privadas que realizan el control gubernamental en las entidades a cambio de una contraprestación económica). Con la nueva Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control (Ley N° 30742, 2018), todos los Órganos de Control

que se realizarán en las entidades públicas a nivel nacional. Producto de los informes de control, puede disponer el inicio de acciones legales a aquellos funcionarios o servidores públicos a los cuales se les identifica presunta responsabilidad penal, civil o administrativa, tal como lo indica la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N° 27785, 2002).

Desde el 2010, también cuenta con la facultad de suspender o inhabilitar temporalmente a los funcionarios y servidores públicos que cometen infracciones administrativas graves o muy graves en el ejercicio de sus funciones. Y, desde el 28 de marzo del 2018, puede sancionar a autoridades electas como alcaldes y gobernadores regionales.

Gráfico N° 1: Cobertura del control gubernamental



Fuente: Informe Ejecutivo Semestral de Gestión de la Contraloría General, 2018 (Shack, 2018b).

1.2.2 La Gerencia de Comunicación Corporativa

Según el Reglamento de Organización y Funciones [ROF] (Resolución de Contraloría N° 137-2018-CG), la Gerencia de Comunicación Corporativa “es el órgano de asesoramiento responsable de formular e implementar la política de comunicación corporativa de la institución, para lo cual elabora y ejecuta

serán transferidos gradualmente a la Contraloría General para garantizar su autonomía e independencia.

estrategias de imagen, comunicación e identidad corporativa”. Desde mayo del 2018, depende directamente del Contralor General de la República.

La Gerencia de Comunicación Corporativa está integrada por tres unidades orgánicas: Subgerencia de Prensa y Medios Digitales, Subgerencia de Imagen y Relaciones Corporativas, y Subgerencia de Comunicación Ciudadana y Acceso a la Información Pública.

Jerárquicamente, la gerencia tiene como una de sus principales funciones la coordinación y supervisión de publicaciones institucionales al ser instrumentos de comunicación interna y externa. Mientras que la Subgerencia de Prensa y Medios Digitales se encarga de la elaboración de publicaciones institucionales.

Al mes, publica un promedio de ochenta notas de prensa², seis boletines institucionales anuales (edición bimensual), dos informes ejecutivos semestrales de gestión (al año) y una memoria anual³.

El nivel de producción de notas de prensa es superior a otras entidades públicas debido a que la Contraloría General cuenta con comunicadores en todas las Gerencias Regionales de Control, quienes son monitoreados desde Lima.

El número de boletines institucionales que se difunden anualmente está dentro del rango promedio de las demás entidades públicas, tomando en cuenta que algunos de ellos tienen problemas para cumplir con su periodicidad mensual, según se desprende de la información encontrada en sus portales web⁴.

² El promedio de notas de prensa se calculó dividiendo el número de notas de prensa publicadas entre enero y setiembre del 2018 (719) entre el número de meses transcurridos (9).

³ Nos encargamos de la edición y diseño de los informes ejecutivos y la memoria.

⁴ Algunas publicaciones no señalan su periodicidad y, otras, muestran archivos digitales que evidencian que no se cumplió con la periodicidad mensual.

Tabla N° 1: Principales entidades públicas que cuentan con publicaciones institucionales⁵

ENTIDAD	PUBLICACIÓN PERIÓDICA	N° DE PÁGS.	DESCRIPCIÓN
Congreso de la República	Cuestión previa. Boletín informativo semanal.	7 págs.	Consolida las principales medidas adoptadas por el Congreso durante la semana. Diseño simple (fotos).
Congreso de la República	Rikuy. Revista	20 págs.	Artículos permiten conocer propuestas de los congresistas, con un enfoque nuevo. Textos y diseño atractivos. Buenas fotografías.
Poder Judicial	El Magistrado. Magazine.	32 págs.	La mayoría de notas tiene un enfoque institucional y, en menor medidas, periodístico. Diseño simple (cuadros e infografías básicas)
Ministerio Público	Boletín estadístico.	54 págs.	Solo presenta cifras estadísticas. Diseñado (cuadros y gráficos). Es elaborado por la Oficina de Racionalización y Estadística.
Presidencia del Consejo de Ministros	Willakniqui	67 págs.	Información estadística y analítica sobre los conflictos sociales en nuestro país. Elaborado por la Secretaría de Gestión Social y Diálogo. Diseño simple (gráficos y cuadros).
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Boletín MTPE. Mensual.	Indeterminado	El artículo principal está a cargo de abogado que desarrolla tema laboral con un lenguaje técnico. Presenta enlaces para acceder a normativa recientemente emitida. Sin diseño.
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	MINJUSDH al día. Boletín mensual.	10 págs.	Enfoque institucional. Diseñado (fotos, gráficos e infografías).
Ministerio de la Producción	Produciendo Perú. Boletín.	8 págs.	La mayoría de sus notas tiene un enfoque periodístico. Presentación similar a la de un diario, con portada incluida. Buen diseño.
Ministerio de la Producción	Boletín de Comercio Interno. Grandes almacenes e hipermercados minoristas	19 págs.	Boletín estadístico elaborado por la Oficina de Estudios Económicos. Diseñado (gráficos).
Ministerio de la Producción	Boletín de Industria Manufacturera. Reporte de producción manufacturera.	20 págs.	Boletín estadístico elaborado por la Oficina de Estudios Económicos. Diseñado (gráficos).

⁵ Tabla elaborada con información extraída de los portales web de los ministerios (2018). Algunos de ellos no mencionan periodicidad. No se encontró información de los ministerios Comercio Exterior y Turismo; Agricultura y Riego; Vivienda, Construcción y Saneamiento; Economía y Finanzas; Desarrollo e Inclusión Social; de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Tampoco de los ministerios del Interior, Educación, Cultura, Salud y Defensa.

ENTIDAD	PUBLICACIÓN PERIÓDICA	N° DE PÁGS.	DESCRIPCIÓN
Ministerio de Relaciones Exteriores	Cancillería 2018 Boletín informativo	36 págs.	Enfoque institucional: Consolida las notas de prensa y comunicados emitidos durante el mes. Diseño simple con fotos.
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Puente informativo. Edición semanal.	8 págs.	La mayoría de notas tiene un enfoque institucional y, en menor medida, con un enfoque periodístico. Diseñado (fotos y gráficos).
Ministerio de Energía y Minas	Informativo Minero	19 págs.	Desarrolla temas como si fuera una clase de capacitación: Presentan tema y luego colocan listado de preguntas y respuestas. Diseñado en PPT (fotos y gráficos).
Ministerio del Ambiente	Boletín Alertas Tempranas de Deforestación N° 2	6 págs.	Reporte donde se analiza la situación de los bosques amazónicos. Elaborado por el Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático. Diseñado (cuadros, gráficos e imágenes).
Banco Central de Reserva del Perú	Revista Moneda. Edición Trimestral	Indeterminado	Publicación especializada donde se abordan aspectos relacionados a la política monetaria. Lenguaje técnico.
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	Boletín SBS te orienta	6 págs.	Institucional: Brinda información periódica acerca de productos y servicios financieros, de seguros, y sobre las AFPs. Diseño simple.
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual	Revista de la Competencia y de la Propiedad Intelectual	65 págs.	Informativo: Amplios artículos donde se abordan temas especializados con fines didácticos y en lenguaje sencillo. Diseño simple.
Organismo Supervisor de Inversión Privada en las Telecomunicaciones	Boletín Osiptel.com Edición Mensual	16 págs.	Informativo: Balancea las notas periodísticas con las notas institucionales. Lenguaje claro. Diseñado (cuadros, fotografías, gráficos)
Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público	Ositrán Comunica. Edición Trimestral	20 págs.	Institucional: La mayoría de notas tiene un enfoque institucional y, en menor medida, con un enfoque periodístico. Diseñado (fotos y gráficos).

Fuente: Elaboración propia.

1.2.3 El boletín institucional

Desde el 2010, la Contraloría General empezó a publicar un boletín institucional dirigido al público externo con la finalidad de difundir las actividades realizadas para contribuir al buen uso de los bienes y recursos del Estado en la

administración pública, el cual resultaba de sumo interés para los medios de comunicación y ciudadanía debido a la reserva de información que durante años ha rodeado a la institución.

El nombre, formato, número de páginas, diseño, periodicidad, enfoque de la publicación y tiraje ha ido variando de acuerdo a cada gestión. Pero la difusión del boletín institucional se mantiene vigente hasta la actualidad.

**Gráfico N° 2: Los boletines institucionales de la Contraloría General.
Periodo 2010-junio 2018**



Fuente: Elaboración propia.

Durante varios años (2011-junio 2016), el boletín externo denominado *Control*, se imprimió en formato A4, tuvo una extensión de ocho páginas y su tiraje fue de 2000 ejemplares. El público objetivo era la ciudadanía en general, a la cual intentábamos llegar a través de los medios de comunicación, líderes de opinión y aliados estratégicos a quien se distribuía la publicación (vía courier y mailing).

Sobre la estructura y contenido del boletín *Control*, la ex jefa de Proyectos Especiales de la Gerencia de Comunicación Corporativa, Raquel Carrero (comunicación vía correo electrónico, 15 de marzo del 2015), nos concedió una entrevista:

¿Cómo surgió la idea de darle un enfoque más periodístico al boletín?

La labor de la Contraloría General siempre fue vista como una actividad técnica poco entendida, para decirlo en términos simples, la mayoría de los ciudadanos no sabe qué hace ni para qué sirve. Nuestra intención fue dar un corte social a los resultados de las actividades de control, demostrar el impacto positivo de las labores de control en la vida cotidiana de las personas; por ejemplo, cuando verificamos la calidad de las obras públicas, de pistas y veredas o la correcta prestación de los servicios públicos. Era una manera de entrar en sintonía con el ciudadano común.

¿Fue difícil convencerlos de hacer ese cambio?

Fue muy difícil porque las instituciones públicas en general no quieren exhibir su trabajo, la mayor parte de las veces porque no hace su trabajo o lo hacen mal. Y en el caso de la Contraloría este cambio la obligaba a dejar su fachada técnica y lejana y la ponía en el ojo público no solo para recibir elogios por su trabajo sino también enfrentar la presión de los ciudadanos por mayores resultados y la presión de otras instituciones que se sentirían afectadas por la ventilación de sus deficiencias a través de las labores de control.

¿Por qué (inicialmente) se priorizaron los artículos sobre las notas de prensa?

Porque una nota de prensa resulta muy fría y siempre corre el riesgo de ser “volteada” y lo que queríamos era contar historias a través de la narración y las fotografías, poner un rostro humano a las labores de control.

¿Cómo se eligieron los contenidos? ¿Qué tipo de temas se abordaron?

Se priorizaron aquellos con un alto contenido social porque para nosotros fue una forma de practicar la responsabilidad social desde el Estado, buscar a través de la difusión de las labores de control la mejora efectiva de los servicios públicos, por eso elegimos temas de salud, educación, de protección del patrimonio o ambientales.

En el periodo 2014-2017, todo el proceso de producción del boletín institucional, desde la propuesta de temas hasta su impresión, estaba a cargo de un coordinador/redactor y un diseñador⁶.

Desde junio del 2016 a julio del 2017, el nombre del boletín pasó a llamarse *Gestión y Control* y empezó a difundir casos emblemáticos de presunta negligencia o corrupción, entre otros temas.

En setiembre del 2017, se publicó el nuevo boletín *Contraloría en acción*, el cual es elaborado por la Subgerencia de Prensa y Medios Digitales, se publica bimensualmente, en formato A4, contiene ocho páginas y su tiraje es de 500 ejemplares debido a que se prioriza su distribución por mailing.

Cuenta con un editor (que también redacta algunos artículos), los periodistas del área que apoyan con la redacción de los temas asignados y los fotógrafos que proveen las imágenes de archivo. Mientras que el diseño final se

⁶ Durante todo este tiempo, dependíamos directamente de la Gerencia de Comunicación Corporativa (antes Departamento de Imagen y Comunicaciones). No pertenecíamos ni al área de Prensa ni de Imagen.

coordina con la Subgerencia de Imagen y Relaciones Corporativas, la cual ahora tiene a su cargo a los diseñadores.

1.3 Objetivos

La Contraloría General está orientada principalmente a brindar servicios de control gubernamental más eficaces y oportunos, que contribuyan a mejorar la gestión pública y generen mecanismos adecuados para prevenir, detectar y sancionar los actos de corrupción e inconductas funcionales.

Según el Plan Estratégico Institucional 2018-2024 (Contraloría General de la República [CGR], 2018b), existen dos tipos de objetivos: los que están vinculados a mejorar la administración pública y los que están dirigidos a mejorar su desempeño como Entidad Fiscalizadora Superior.

En el primer tipo de objetivos estratégicos, figura:

Contribuir a la mejora de los procesos y sistemas de las entidades públicas y a la reducción de la inconducta funcional y corrupción. Se aborda, principalmente, a través de servicios de control gubernamental, los mismos que deberán realizarse sobre temas relevantes y específicos, de forma oportuna y que logren evitar pérdidas o generen ahorro al Estado.

Dichos servicios de control se realizan en el marco propio de la prevención, detección y sanción, poniendo énfasis en la prevención. Sus resultados permitirán que el Sistema Nacional de Control desarrolle su función asesora frente a las entidades públicas incrementando así el valor público. (CGR, 2018b, p. 11)

En el segundo tipo de objetivos estratégicos, se menciona:

Fortalecer la gestión institucional de la Contraloría General de la República. Está orientado a mejorar los procesos internos, principalmente vinculados a la gestión administrativa; a fortalecer la normativa institucional; desarrollar las competencias laborales del personal; así como mejorar el soporte tecnológico y la efectividad en la comunicación organizativa, lo cual incidirá en el cumplimiento del objetivo institucional de generar un uso eficiente de los recursos destinados a la ejecución de las acciones estratégicas y operativas de la Contraloría. (CGR, 2018b, p. 11)

Dentro de este objetivo se destaca, entre otros aspectos, la necesidad de contar con una comunicación organizacional efectiva, cuya acción estratégica está a cargo de la Gerencia de Comunicación Corporativa. La publicación del boletín institucional es una herramienta que contribuye al logro de este objetivo.

1.4 Público objetivo

Debido a la labor de prevención y lucha contra la corrupción que realiza en las entidades públicas a nivel nacional y que impactan en la vida del ciudadano, el público objetivo de la Contraloría General es muy amplio. Se divide en dos grandes grupos: el primero, lo constituyen los ciudadanos en general (incluido la sociedad civil organizada, los líderes de opinión y los medios de comunicación); el segundo, está conformado por las entidades y los gestores públicos, a quienes se denomina “administrados” porque son a quienes se fiscaliza, supervisa y acompaña para coadyuvar a que realicen un manejo eficiente y transparente de los bienes y recursos públicos.

El boletín institucional es una publicación que está orientada a difundir los resultados del control gubernamental a estos dos grandes públicos: los ciudadanos y los gestores públicos.

Los ciudadanos y la sociedad civil organizada son de prioritario interés para la Contraloría General porque ejercen el control social y son quienes presentan alertas y denuncias ciudadanas sobre presuntos actos de inconducta funcional o corrupción para que se investigue y sancione, de ser el caso. Anualmente, se registran un promedio de dos mil denuncias ciudadanas ante la sede central de la Contraloría General y las Gerencias Regionales de Control, a nivel nacional.

Además, los ciudadanos están siendo convocados por la Contraloría General para que participen voluntariamente como Monitores Ciudadanos de Control en las obras que se ejecutarán como parte del proceso de Reconstrucción con Cambios en las trece regiones afectadas por el Fenómeno El Niño Costero del 2017, donde el gobierno invertirá más de S/ 26 mil millones al 2020; así como en las obras que ejecutarán los gobiernos subnacionales en 19 regiones en transferencias por encargo (monto que a nivel nacional supera los S/ 6 mil millones). Los ciudadanos, previa capacitación y acreditación, vigilarán las obras públicas por montos menores a S/ 1.2 millones, las cuales son las más numerosas (CGR, 2018a).

Las entidades, funcionarios y servidores públicos son el otro público objetivo importante del Boletín institucional porque son los gestores del cambio en

la administración pública y quienes están obligados a implementar las recomendaciones formuladas por la Contraloría General en los informes de control, producto final de las auditorías y servicios de control.

Además, porque la difusión de los resultados de los servicios de control previo, simultáneo y posterior, permiten que los funcionarios y servidores sean conscientes de que existe una Entidad Fiscalizadora Superior que está vigilante ante los presuntos actos de inconducta funcional o corrupción en la administración pública.

1.5 Estrategias de trabajo

La Contraloría General ejecuta el control gubernamental para contribuir a que se implementen mejoras continuas en la gestión pública en beneficio del ciudadano. Además, permite prevenir, identificar y sancionar presuntos actos de inconducta funcional (faltas administrativas graves y muy graves) y corrupción en la administración pública.

El control gubernamental se puede realizar antes (control previo), durante (control simultáneo) y después (control posterior) de que las entidades realizan algún tipo de proceso, operación, servicio u obra.

Durante el primer semestre del año 2018, el Sistema Nacional de Control ha concluido 8267 servicios de control gubernamental, de los cuales, el 85% corresponde a servicios de control simultáneo, el 14% a control posterior, y el 1% a control previo (Shack, 2018a).

Estas cifras evidencian que durante la gestión del contralor Nelson Shack Yalta se ha priorizado el **control simultáneo**, que tiene un carácter preventivo y de asesoramiento a los funcionarios y servidores públicos. Dicho control permite alertar oportunamente a los gestores públicos sobre los riesgos o situaciones adversas identificadas a fin de que adopten de inmediato las acciones correctivas que permitan superar o mitigar riesgos. También contribuye a prevenir que los funcionarios y servidores públicos incurran en inconductas funcionales o actos de corrupción.

Tabla N° 2: Tipos de control gubernamental

CONTROL PREVIO Opinión previa de la CGR	CONTROL SIMULTÁNEO Acción preventiva para alertar riesgos y recomendar medidas	CONTROL POSTERIOR Para identificar responsabilidades y mejoras de gestión
<ul style="list-style-type: none"> •Ejecución de adicionales de obra y supervisión •Endeudamiento, APP, obras por impuestos y garantías •Adquisiciones con carácter de secreto militar u orden interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Acción Simultánea • Orientación de Oficio • Visita de Control • Visita Preventiva • Control Concurrente 	<ul style="list-style-type: none"> •Auditoría de Cumplimiento •Auditoría Financiera •Auditoría de Desempeño

Fuente: Informe Ejecutivo de Gestión Semestral de la Contraloría General, 2018 (Shack, 2018a).

En efecto, desde setiembre del 2017, la Contraloría General ha implementado un nuevo modelo de control simultáneo en las obras y servicios que se realizan en el marco del Proceso de Reconstrucción con Cambios en trece regiones afectadas por el Fenómeno El Niño Costero. Se trata del “control concurrente por hitos” que consiste en realizar un acompañamiento a los gestores públicos durante todo el proceso de ejecución de una obra o adquisición de un servicio, lo cual ha permitido generar un ahorro de S/ 60 millones al Estado, durante el primer semestre de su ejecución, según detalla el Informe Ejecutivo Semestral de Gestión de la Contraloría General (Shack, 2018a).

En aquellos casos concretos donde se advierten hechos que podrían constituirse en irregularidades en el proceso de Reconstrucción con Cambios, se programan “auditorías de cumplimiento derivadas del control concurrente”, donde se puede identificar algún tipo de responsabilidad a los funcionarios o servidores.

El **control posterior** se ejecuta después que las entidades han concluido los procesos, operaciones o servicios que brindan las entidades; y, permiten identificar presuntas responsabilidades penales, civiles o administrativas, las cuales son comunicadas en los informes de control.

Cuando se determina responsabilidad penal o civil, la Procuraduría Pública de la Contraloría General inicia las acciones legales contra los funcionarios o servidores presuntamente involucrados en los hechos irregulares o negligentes. Solo las auditorías de cumplimiento realizadas en el primer semestre han

permitido abrir procesos judiciales a 680 funcionarios, siendo el monto involucrado en estos procesos más de S/ 375 millones, según refiere la entidad.

La Contraloría General está facultada únicamente para sancionar administrativamente con la suspensión o inhabilitación temporal para trabajar en el Estado, a aquellos funcionarios o servidores a quienes se les comprueba responsabilidad administrativa grave o muy grave en el ejercicio de sus labores, previo desarrollo de un Procedimiento Administrativo Sancionador (PAS). Al 31 de julio del 2018, existen 967 funcionarios y servidores públicos sancionados con la suspensión o inhabilitación temporal, razón por la cual se encuentran impedidos de laborar en el Estado (CGR, 2018d).

Cabe precisar que las infracciones administrativas leves deben ser sancionadas por la misma entidad (puede ser desde una amonestación hasta una sanción).

La Entidad Fiscalizadora Superior ha puesto a disposición de la ciudadanía y sociedad civil organizada diversas herramientas digitales para que se sumen al control social, entre las cuales podemos mencionar el Sistema de Denuncias en Línea (para presentar denuncias virtualmente), el Sistema de Información de Obras Públicas (que permite realizar seguimiento en tiempo real a las obras públicas) y el Sistema de Declaraciones Juradas en Línea (para verificar los ingresos, bienes y rentas de autoridades y funcionarios públicos).

Además, realiza audiencias públicas descentralizadas denominadas “La Contraloría te escucha”, con la finalidad de recoger las inquietudes ciudadanas sobre la ejecución de las obras públicas y prestación de servicios públicos. A partir de agosto del 2018, también se tomó la decisión de realizar audiencias públicas provinciales a nivel nacional y en simultáneo, las cuales estuvieron a cargo de las Gerencias Regionales de Control.

Estas acciones se sumarán al programa Monitores Ciudadanos de Control que permitirán a 4000 ciudadanos “adoptar una obra pública” que se ejecute en el marco del proceso de Reconstrucción con Cambios (trece regiones) o con las transferencias de fondos recibidos por los gobiernos subnacionales (diecinueve regiones) (CGR, 2018a).

CAPÍTULO II: LA EXPERIENCIA OBJETO DE SISTEMATIZACIÓN

2.1 Objeto de la sistematización

Desde el 2011 hasta la actualidad, trabajo en la Gerencia de Comunicación Corporativa de la Contraloría General. Actualmente, me encargo de la edición y supervisión del diseño de las publicaciones institucionales tales como el Boletín Externo (bimensual), el Informe Ejecutivo Semestral de Gestión de la Contraloría General (semestral), la Memoria de Gestión Institucional (anual). Además, diariamente realizo labores propias del área como la redacción y difusión de notas de prensa así como la cobertura de actividades institucionales.

Dentro de esta experiencia profesional, elegí sistematizar la coordinación y redacción del Boletín Externo porque su publicación ha significado un desafío constante debido a la reserva y confidencialidad con la que se manejaban los informes de control y la información, en general, en las instituciones públicas. En el caso de esta publicación, logramos convertirlo en un producto rentable, el cual se mantiene vigente a lo largo de estos ocho años.

He trabajado durante la gestión de tres contralores generales, cada uno de los cuales ha tenido una visión diferente de las acciones que deben priorizarse y difundirse para prevenir y luchar contra la corrupción (enfoque de control), lo cual ha impactado en la estructura organizacional y, obviamente, en el objetivo y el contenido de las publicaciones institucionales.

Más allá de que el boletín institucional ha logrado adaptarse a los cambios, en cada gestión, me interesa sistematizar la experiencia de cómo se contribuyó a la elaboración de una publicación de interés para los medios de comunicación, cuando los resultados del control se manejaban con suma discreción y cautela; y, cómo se manejaron luego los contenidos, cuando hay una total apertura en el acceso a la información y pareciera que no hay nada nuevo que publicar.

2.1.1 Relevancia

La sistematización de la experiencia profesional es relevante porque permite aprender cómo el uso de una estrategia y enfoque periodístico puede convertir un boletín institucional en una herramienta de comunicación eficaz para promover la agenda y políticas públicas de una entidad en un espacio público mediático. Además, son pocos o inexistentes los contenidos bibliográficos que desarrollan el impacto y contexto de la elaboración de boletines o revistas institucionales, situación que he podido comprobar durante la búsqueda bibliográfica realizada.

El caso puntual de la Contraloría General resulta relevante porque es la institución técnica encargada de prevenir y combatir la corrupción (el principal problema del país) en cerca de 2500 entidades públicas a nivel nacional y está sujeta permanentemente al escrutinio público.

2.1.2 Validez

La sistematización de la experiencia es válida porque el boletín institucional ha logrado tener un impacto positivo en los medios de comunicación y se ha mantenido vigente en escenarios diversos: Cuando había que realizar un trabajo de arqueología para encontrar información publicable y de interés para el público objetivo, hasta la actualidad, donde toda la información es de libre acceso para la ciudadanía y, en algunos casos, se deben buscar estrategias (nuevos ángulos de la información o actualizar la nota de prensa publicada) para que la publicación pueda ser recogida por los medios de comunicación.

2.1.3 Aplicabilidad

La adecuada sistematización de la experiencia puede ser aplicable a los profesionales de la comunicación que se dedican a elaborar publicaciones institucionales y requieren llegar al público externo.

Cada organización (pública o privada) cuenta con información única y valiosa a la cual tiene que darle un tratamiento periodístico y de calidad, para

lograr no solo que los ciudadanos lo lean sino también que los medios de comunicación se conviertan en una caja de resonancia de dicha información.

Convertir el boletín institucional en un instrumento mediático supone no solo un cambio de enfoque en su elaboración, sino también un esfuerzo continuo de convencer a los funcionarios que esta publicación debe contener información novedosa (y no solo la recopilación de las actividades del mes) y de la necesidad de invertir tiempo y recursos, por ejemplo, en diseñadores gráficos que contribuyan a mejorar la presentación del material que será difundido.

Compartiré en este trabajo de sistematización, las rutinas de trabajo realizadas en la elaboración del boletín institucional las cuales deben apuntar a tener una debida planificación y orden para cumplir con el trabajo y plazos establecidos (como sucede actualmente). No obstante, este trabajo es referencial puesto que, a veces, la rutina puede jugar en nuestra contra y nos impide ver aquello que no está funcionando adecuadamente.

2.1.4 Innovación

Representa una experiencia **innovadora** porque ha utilizado diferentes recursos para lograr presencia en medios (infografías, gráficos, información desagregada por departamentos) y se ha adaptado a los requerimientos del periodismo digital que es más dinámico y cambiante.

La sistematización de la experiencia en la edición del boletín institucional permitirá conocer las estrategias utilizadas para transformarlo en un boletín digital (interactivo), ampliar el número de páginas o cambiar el diseño (de vertical a horizontal) cuando la información lo amerite. Este trabajo tendrá mayor valor en cuanto impulse a los profesionales a emprender cambios que contribuyan a darle un valor agregado a la publicación, convirtiéndola en una herramienta más dinámica y que permita al lector interactuar para acceder a información más detallada. Esto también dependerá de la apertura al cambio de la Alta Dirección así como de los recursos informáticos disponibles que faciliten su aplicación.

2.2 Objetivos de la sistematización

2.2.1 Objetivo general

Describir y evaluar las rutinas de trabajo periodístico para coordinar, editar y redactar un boletín institucional que tenga impacto en los medios de comunicación, abarcando las publicaciones realizadas en tres gestiones diferentes.

2.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las rutinas laborales como coordinadora y editora del boletín institucional, en tres gestiones diferentes.
- Valorar el uso de las fuentes dentro de la institución para que nos informen oportunamente sobre las acciones de control (en proceso o concluidas) que pueden considerarse en la publicación.
- Describir el uso de despieces (datos desagregados) e infografías (gráficos con información estadística o referencial) como medios para agilizar la lectura y comprensión de la información publicada.
- Detallar las estrategias utilizadas para difundir en los medios de comunicación los artículos o noticias publicadas en el boletín.

2.3 Espacio temporal

Para efectos del trabajo de sistematización de mi experiencia como redactora, coordinadora y luego editora del boletín institucional, me enfocaré en el periodo enero 2015-junio 2018, debido a las facilidades para acceder a la documentación y medir el impacto mediático de las publicaciones.

CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA: EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

Con la finalidad de sustentar la sistematización de la experiencia profesional, se han considerado tres temas eje: La relevancia de la comunicación institucional, las rutinas laborales y el impacto de las publicaciones institucionales en la opinión pública.

3.1 El rol estratégico de la comunicación institucional

Existen diferentes definiciones, con sus matices y coincidencias, sobre lo que es comunicación institucional. Martínez (2009) sostiene que se trata de "la comunicación de la institución con sus públicos" (p. 25). Muriel y Rota (1980) señalan que la comunicación institucional es:

Un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar personal, grupal, social y nacional. (p. 19)

Por su parte, Solórzano y Pirotte (2006) postulan que es un "conjunto de mensajes destinados a difundir información de interés público acerca de una institución sobre sus políticas, objetivos y principales acciones" (p. 10). No obstante, estas definiciones de comunicación institucional pueden resumirse en que es un tipo de comunicación efectuada por una institución u organización, pública o privada, cuyo objetivo es desarrollar relaciones armoniosas entre ésta y los públicos con las que se relaciona, y fortalecer así su imagen y reputación para el adecuado desarrollo de sus propios fines.

En cierta forma esta definición también puede aplicarse a la denominada comunicación corporativa, pues el objetivo es el mismo: la gestión estratégica de los intangibles —imagen y reputación— de las empresas para el logro de sus objetivos. Desde esa perspectiva, es común que dichos términos, comunicación institucional y comunicación corporativa, sean considerados equivalentes por algunos autores.

La diferencia radica en que el término “comunicación institucional” está más ligado, en Iberoamérica y Francia, a la acción comunicativa que realizan las entidades públicas; mientras que, en Estados Unidos y gran parte de los países europeos, el término “comunicación corporativa” está más vinculado a las organizaciones cuyo principal objetivo es el lucro.

En línea con lo postulado por Argenti (2014), la comunicación corporativa, y también la comunicación institucional, son herederas de los departamentos de prensa y de relaciones públicas que se crearon en diversas instituciones y empresas en el siglo pasado. Estos departamentos cumplían básicamente un rol reactivo, de proteger a sus organizaciones de informaciones erradas o ciertas que podrían afectar su imagen (Argenti, 2014). Su función, como señala el autor antes citado, era principalmente táctica, ser el escudo que neutralice el impacto de informaciones negativas o falsas en los medios de comunicación y que pudieran afectar a las organizaciones.

Debido a que, en ese contexto, la importancia de los aspectos intangibles, como son la reputación y la imagen, era menor respecto a los activos de una empresa, no todas las organizaciones contaban con departamentos de relaciones públicas, y muchos confiaban a empresas consultoras en relaciones públicas la solución de sus problemas de crisis comunicacionales.

Con la llegada de un nuevo contexto global, en el cual los medios de comunicación han perdido el monopolio del manejo de la agenda pública ante el surgimiento de las redes sociales, donde el escrutinio ciudadano puede ejercerse libremente, y en el cual los *stakeholders* (aliados estratégicos) reclaman más transparencia sobre las acciones de su organización, resultaba necesario reconfigurar las oficinas de relaciones públicas, para atender estas necesidades.

Actualmente, muchas oficinas de relaciones públicas y comunicaciones en las entidades del Estado han pasado a denominarse de comunicación y relaciones corporativas, en atención a la importancia significativa y estratégica que tienen hoy las comunicaciones para los objetivos de una entidad pública o una empresa.

Para Villafañe (2014), este nuevo modelo de comunicación ha posibilitado a las organizaciones exponer su identidad y cuidar su reputación en un contexto

mediático saturado por millones de mensajes y en el cual esos recursos intangibles son muy importantes, pues constituyen una fuente de valor en sí mismo pues repercute en diversos aspectos, como el valor bursátil, mejora la oferta comercial, retiene y atrae talento, mitiga los efectos de las crisis, entre otros (Villafañe, 2014).

De esta manera, la comunicación institucional y la corporativa tienen actualmente un rol estratégico para cualquier organización y no se limitan solo al papel de relaciones públicas, sino también se relacionan con el marketing, la publicidad, los recursos humanos y el manejo de los medios de comunicación. Tienen la enorme responsabilidad de administrar los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con sus diversos públicos, ya sean externos o internos.

Los objetivos de comunicación deben ser los más concretos posibles. Weil (2000) refiere tres objetivos vinculados a la comunicación institucional:

- *Integrar la estructura hacia una identidad coherente y unívoca:* Teniendo en cuenta los objetivos de la institución se contribuye a crear una identidad institucional homogénea.
- *Mediar entre la identidad y la imagen de la institución:* Gestionar una identidad clara de cara al público objetivo.
- *Flexibilización de la estructura de la institución:* La institución se retroalimenta y está abierta a cambios para dar respuestas acertadas a los desafíos que demandan sus públicos objetivos. (p. 128)

Las organizaciones cuentan con una serie de herramientas de comunicación para dar a conocer las actividades y políticas públicas que están impulsando, tales como las notas de prensa, comunicados oficiales, coordinación de entrevistas, mensajes por redes sociales, eventos institucionales, campañas y publicaciones periódicas.

Los boletines institucionales son uno de los mecanismos de comunicación más utilizados por las organizaciones para dar a conocer sus actividades e identidad corporativa al público externo. Estas publicaciones periódicas les permiten a las organizaciones ir más allá del limitado espacio de difusión que

pueden obtener en los medios de comunicación, para abordar de manera más profunda y exhaustiva las acciones que realizan.

Fernández (2013) señala que desde el momento que se planifica la publicación debe tenerse en claro su rentabilidad y viabilidad. Esto implica preguntarse ¿Qué número de receptores se plantea para dar por bien empleada la inversión que supone su preparación y envío? ¿Sabe cómo piensa conseguirlo? Y ¿En qué tiempo? Además, antes de su implementación debe tenerse en claro ¿Cuál es el objetivo del boletín? ¿Para qué lo quiere hacer? y ¿Qué actividades o temas se abordará” (Fernández, 2013).

Aunque pueden constituir una valiosa fuente de información para los medios de comunicación, muchas veces los contenidos de los boletines pasan desapercibidos o no son tomados en cuenta debido a la percepción no siempre cierta de que existe un sesgo o porque no están correctamente presentados.

Como señala Ferrer (2002), “es innegable que, en algunas ocasiones, las oficinas o gabinetes de prensa hacen de filtro informativo, ocultando noticias o sobredimensionando hechos” (p. 77). Sin embargo, indica, esos casos, no deberían empañar las posibilidades que ofrece el periodismo institucional para la difusión de información valiosa que producen las organizaciones en el ámbito de su acción.

De hecho, a diferencia de los medios de comunicación, que están sujetos a una pauta informativa guiada por las preferencias de sus audiencias y el rating, los boletines institucionales pueden “constituirse en espacios para la información y análisis profundo y documentado” (Ferrer, 2002, p. 78) sobre las actividades que realizan las organizaciones públicas. Se trata de información y análisis profundo a los cuales no siempre pueden acceder los medios de comunicación, por cuestión de tiempo y falta de especialización.

Según Arroyo (2014), las publicaciones periódicas ejercen una función de relaciones públicas para conseguir una opinión pública favorable. Gozan de credibilidad y tienen la ventaja de que sus contenidos cubren los intereses de los destinatarios y transmiten un mensaje unificado y coherente, acorde con la imagen institucional, lo que supone una garantía para la empresa.

Arroyo destaca que estas publicaciones periódicas “permiten que las notas informativas se emitan en el momento oportuno, sin tener que esperar a que se hagan eco los medios de comunicación” (Arroyo, 2014, p. 216), por lo que resultan ser el vehículo de comunicación más completo y directo.

Según Fernández (2013), los boletines institucionales constituyen una excelente y eficaz herramienta de comunicación porque recuerdan que una organización existe; además, si se lo proponen, pueden publicar contenido especializado dirigido a un determinado público objetivo.

No obstante, el impacto de las informaciones publicadas en los boletines es más limitado para llegar al gran público. Por ello, es de enorme importancia que estén redactados con un lenguaje similar al utilizado en los medios de comunicación. No solo para que sean de fácil lectura del público al que está dirigido, sino también para que sus informaciones puedan ser eventualmente tomadas por los medios de prensa.

De hecho, eso constituye un verdadero logro para los redactores y editores de los boletines institucionales. Como señala Abramzyck (citado en Ferrer, 2002), “el verdadero objetivo del boletín de prensa es generar interés por una noticia que es buena para el medio que la recibe, por su contenido periodístico, por ser una noticia con N mayúscula” (p. 79)

3.2 Rutinas laborales de la comunicación en las organizaciones

La comunicación es reconocida como un arma poderosa para alcanzar los objetivos trazados por las organizaciones, a tal punto que algunos consideran que “las empresas que han tenido éxito son aquellas que han desarrollado modelos correctos de comunicación interna u organizacional y al exterior o institucional” (Narváez y Campillo, 2006, p. 52).

Luna (2009) considera que las entidades públicas también han incluido la comunicación gubernamental como:

Una estrategia para aumentar el impacto de sus políticas, así como para mejorar la imagen del gobierno, fomentar la participación ciudadana, incrementar la confianza en las instituciones y fortalecer la democracia (p. 97)

Dentro de la comunicación institucional y corporativa, se establecen rutinas laborales que responden a las necesidades específicas de comunicación y producción de material para difusión interna o externa.

Según la Real Academia Española (RAE), “las rutinas son costumbres o hábitos adquiridos de hacer las cosas por simple práctica y de manera más o menos automática” (RAE, 2014).

Piñuel (citado en Atoche, 2003) señala que:

Dentro de las oficinas de prensa se realizan actividades rutinarias que, según su naturaleza, pueden dividirse en tres bloques:

- Actividades de monitoreo de lo publicado en prensa (seguimiento).
- Actividades de investigación, selección y redacción de la información que se debe distribuir o facilitar (investigación).
- Contactos individuales con los periodistas, unido o no a la organización de eventos de difusión (ruedas de prensa, viajes con periodistas, etc.). (p. 30)

De acuerdo con la regularidad del trabajo que realiza dentro de las oficinas de prensa, Atoche recomienda separar las tareas de rutina, ya sean efectuadas por los miembros permanentes de la oficina o del personal complementario (este último, por lo general a cargo de seguimiento telefónico o monitoreo de actividades puntuales simples). Sin embargo, subraya que “la especialización no debería ser rígida a fin de que cada cual pueda movilizarse sin importar el cambio de actividad, cuando la coyuntura lo imponga” (Atoche, 2003, p. 23).

3.2.1 Relacionamiento de las áreas de comunicación de las organizaciones con los medios de comunicación

Luna (2009) sostiene que en los últimos años:

Las oficinas de comunicaciones gubernamentales han ascendido jerárquicamente dentro de las entidades públicas, pasando de ser las simples dependencias encargadas de emitir mensajes (hasta convertirse) en ejes fundamentales de toda decisión que toma la entidad. No solo emiten información, sino que también escuchan y se valen de diferentes medios y canales para difundir la imagen y el mensaje que el dirigente y la organización quieren (p. 102).

Según Fernández (2013), aquellas organizaciones que convierten la información en noticias tienen la posibilidad de llegar a una mayor cantidad de público en espacios noticiosos que gozan de mayor credibilidad que la publicidad contratada.

En ese sentido, destaca que una organización puede relacionarse con los medios de comunicación a través de notas de prensa, ruedas de prensa, dossier de prensa, entrevista, visitas de prensa, *newsletters* (boletines digitales), *off the record* o filtración de información.

Una de las tareas de relacionamiento con los medios de comunicación y la ciudadanía en general, son los boletines institucionales. A diferencia del trabajo periodístico en la prensa diaria, la labor en publicaciones de periodicidad más espaciada, como revistas y boletines, supone un ritmo menos sujeto a la exigencia de los cierres de edición, pero a la vez es más demandante en la elaboración de contenidos con mayor profundidad y análisis.

Sin embargo, la planificación de la labor informativa es similar y contempla las etapas de planificación de los contenidos, la asignación de comisiones, investigación y desarrollo de entrevistas, redacción, edición, diagramación, diseño y validación del boletín informativo.

La etapa más crucial de las rutinas de trabajo periodístico tiene que ver con la selección de los contenidos. La teoría de la *agenda setting* plantea que si bien los medios de comunicación no influyen en lo que piensan las personas, como postulaba la teoría de la aguja hipodérmica, sí influyen en sobre qué se piensa, al poner en el debate público ciertos temas y ocultar otros.

De acuerdo con McCombs y Shaw (1996), al seleccionar ciertos temas sobre otros, los medios de comunicación “son capaces de transferir la relevancia de una noticia en su agenda a la de la sociedad” (p. 17). Este enfoque puede tener implicaciones serias desde el punto de vista político y democrático, pues, como advierte Chomsky (2000), eso puede servir para comunicar a los lectores de un determinado medio solo lo que a éste le interesa y ocultar al máximo lo que puede ser peligroso o perjudicial para el modelo al que se adhieren.

Desde la perspectiva de la definición de contenidos de un boletín institucional, resulta obvio que los temas a ser incluidos en su pauta informativa serán aquellos que permitan dar a conocer las acciones que realiza la organización a efectos de fortalecer su identidad institucional o corporativa; y que

no se abordarán otros que evidencien las tensiones y problemas por lo que normalmente atraviesa toda organización.

Sin embargo, no se debe perder de vista que en las propias acciones que realiza una organización, en su interacción con la sociedad, puede tener un inmenso valor informativo, dependiendo de la naturaleza de sus funciones, y puede ser de interés público darlas a conocer. Así, por ejemplo, los boletines institucionales de organizaciones académicas o entidades gubernamentales contienen información valiosa que, tratada con profesionalismo y profundidad, puede tener un gran valor periodístico y trascender a los medios de comunicación, lo que no sucederá si se les da un enfoque publicitario.

Por ello, las rutinas de trabajo deben ser similares a las que se realizan en una revista periodística. La única diferencia es que los contenidos en los boletines institucionales pasan por un proceso de verificación más largo, pues los textos tienen que pasar varios filtros antes de su publicación.

3.3 Impacto de las publicaciones institucionales en la opinión pública

Narváez y Campillo (2006) sostienen que “la única razón por la que la comunicación organizacional existe es para lograr resultados medibles que contribuyan a que la organización cumpla con su misión” (p. 59).

Efectivamente, diversos autores coinciden que las organizaciones comunican sus decisiones o actividades para mejorar su imagen o reputación, así como también para generar una repercusión social, política o económica que les favorezca.

De la Cruz (1970) señala que:

El emisor que comunica un mensaje lo hace con la expectativa de provocar un determinado comportamiento en el receptor, adoptar una postura, actitud, opinión, acción, repulsa hacia algo o atracción hacia algo, cambiar o proyectar un comportamiento, presente o por venir (p. 24).

En esa misma línea, Luna (2009) sostiene que cuando la comunicación pública es estratégica genera el interés de los ciudadanos y tomadores de decisiones por el tema, legitima las decisiones tomadas y permite la movilización

de recursos para su desarrollo, elementos que contribuyen a aumentar el impacto de las políticas públicas del Estado.

Como la aceptación ciudadana es una de las finalidades de las políticas públicas, resulta obligatorio para el gobierno comunicar masivamente las actividades planificadas o en ejecución, sin caer en secretismos ni demagogias, agrega Graglia (2017).

En ese sentido, el autor considera que “la buena comunicación no reemplaza a una mala gestión” (Graglia, 2017, p. 253) puesto que no puede cambiar la realidad en la que viven los ciudadanos.

En nuestro país, no existen estudios sobre el impacto mediático que tienen las publicaciones institucionales del Estado (como boletines y revistas) en la opinión pública, ni tampoco sobre el dimensionamiento de las oficinas de comunicación de dichas entidades.

Con la finalidad de conocer la producción periodística de las instituciones públicas y el impacto que tienen en los medios de comunicación, conversamos con el jefe de Informaciones de la Agencia Peruana de Noticias Andina⁷, Rodolfo Espinal (comunicación por WhatsApp, octubre del 2018):

¿Cuántas notas de prensa de entidades públicas reciben al día, en promedio?

Por correo corporativo, recibimos unas 75 notas de prensa, en promedio.

¿Cuántas son útiles para su edición diaria?

De estas, resultan útiles unas 25 notas de prensa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, por nuestra condición de agencia de noticias del Estado, le damos mucha importancia a la difusión de estas noticias, lo cual no sucede necesariamente con la prensa privada.

¿Qué características deben tener las notas de prensa para que sean consideradas en su edición diaria?

Las notas de prensa deben ser de interés masivo, con anuncios importantes, ángulos novedosos y que sean utilitarios para los lectores o cibernautas. Sus titulares y contenidos deben seducir al editor y como una cadena debe tener el mismo efecto en los lectores o cibernautas. Su redacción debe ser pulcra: Los jefes de edición valoran mucho esto. (Las notas) también deben ser enviadas en forma oportuna y rápida para ser consideradas en la edición. Salvo que la coyuntura o el tema obligue, es un terrible error enviar las notas muy tarde, o por la noche (no ingresan por el cierre de edición porque a esa hora existe muy poco personal periodístico o el tráfico en Internet disminuye mucho).

Toda nota de prensa debe ser enviada con fotografías e incluso video. Esto ayuda mucho a la difusión periodística y es fundamental en tiempos de periodismo digital.

⁷ Agencia del Estado que nutre de información a los medios de comunicación.

¿Con qué frecuencia tienen que “voltear” las notas de prensa de entidades públicas o la mayoría cuenta con un enfoque periodístico?

En el 45 por ciento de casos, aproximadamente, se tiene que "voltear" las notas por carecer de una buena redacción periodística y de un enfoque periodístico aceptable como para difundirlo. Hay casos en que si bien existe una buena redacción periodística no tienen un enfoque periodístico, y viceversa. Sin embargo, debo destacar que existe un esfuerzo y avance en los enfoques periodísticos de las notas de prensa que envían las entidades públicas. También existen notas de prensa tan bien redactadas y con un enfoque periodístico tan bueno, que solo nos queda publicarlas tal cual la enviaron.

¿Cuántas revistas o boletines de entidades y organismos autónomos reciben al mes?

Aproximadamente unas 20.

¿Alguna vez leen las revistas o boletines institucionales o las consideran para su edición diaria?

Para ser franco, el dinamismo de una redacción y la velocidad que demanda el periodismo digital, impide leer estas revistas o boletines ya sea en edición impresa o digital. Es muy difícil hacerlo, lo cual implica que no son consideradas para nuestra edición diaria.

¿Qué características deberían tener para que sean consideradas?

Las revistas o boletines no deberían ser un resumen de las actividades mensuales o "autobombos" de la institución, error que se comete con mucha frecuencia. Deben tener como características el brindarnos una información relevante, distinta a las notas de prensa que envían, estadísticas que se puedan aprovechar y lanzarlas como noticias. Incluso deberían tener muy buenas infografías y fotografías para ser consideradas. Como decía, debe tener un interés masivo para la ciudadanía, más que ser "la revista" de la institución, porque si no nunca va a ser considerada para su publicación. Ojo que cada vez es menor la cantidad de instituciones que envían boletines o revistas institucionales.

Aunque en nuestro país se desconoce el número de periodistas que laboran en las entidades públicas, resulta interesante conocer que un estudio de investigación realizado en España reveló que en dicho país existen cerca de 4000 periodistas trabajando en las oficinas de comunicaciones del Estado, produciendo básicamente información para difundirla en los medios de comunicación y destacar la imagen positiva de su organización. El impacto de su trabajo es de tal magnitud que el 52% de las informaciones políticas que se publican en los medios provienen de estas oficinas de comunicaciones estatales llamadas gabinetes de prensa (Ramírez, 1995).

Tabla N° 3: Impacto de las noticias institucionales en la prensa española

Fuente informativa de las noticias políticas	Porcentaje* (%)
Gabinetes (oficinas) de prensa de entidades	52
Redacción del medio	44
Otras categorías	26

Fuente: La influencia de los gabinetes de prensa: Las rutinas periodísticas al servicio del poder (Ramírez, 1995).

*Los porcentajes no son acumulables.

Según dicho estudio realizado en España, las oficinas de comunicaciones institucionales presentan los valores más elevados de eficiencia y presencia en los medios, a pesar de contar con un bajo nivel de credibilidad entre ellos.

Tabla N° 4: Niveles de presencia, credibilidad y eficiencia de los gabinetes de prensa españoles (en %)

Tipo de gabinete de prensa	Presencia %	Credibilidad %	Eficiencia %
Institucionales	67,2	56,5	85,9
De partidos políticos y sindicatos	70,6	59,0	84,2
Del mundo económico	70,6	65,3	80,7
Movimientos sociales y ONG	48,9	75,5	35,1
Asesorías de comunicación	34,4	48,1	31,5

Fuente: La influencia de los gabinetes de prensa: Las rutinas periodísticas al servicio del poder (Ramírez, 1995).

*Los porcentajes no son acumulables.

Además, resulta relevante mencionar que otra investigación realizada en Chile, señala que el 70% de periodistas que entrevistaron consideraba que la información que le proporcionan rutinariamente los asesores de comunicación es de utilidad para elaborar la pauta y las publicaciones de la edición del día. Estos resultados adquieren mayor relevancia por cuanto los cuarenta encuestados fueron seleccionados por estar acreditados para la cobertura en el Congreso y Palacio de la Moneda, donde se encuentra la élite política (Santander, 2013).

3.4 Interrogantes centrales y específicas

A partir del eje temático “rol estratégico de las comunicaciones institucionales”, se desprende la pregunta central: ¿Cuál era el objetivo de la publicación institucional? así como las preguntas específicas: ¿Cumplió su objetivo? ¿Qué estrategias se utilizaron? ¿En qué contexto se difundió? ¿Qué cambios se produjeron? ¿Quiénes participaron en este proceso?

En torno al eje temático de las “rutinas laborales de la comunicación en las organizaciones”, tenemos la siguiente pregunta central: ¿Cuáles fueron las rutinas laborales que se siguieron para la edición del boletín institucional?, y de allí se desprenden las siguientes interrogantes ¿Las rutinas laborales contribuyeron a mejorar la elaboración del boletín institucional? ¿Qué se debió cambiar para que el proceso funcionara en forma óptima? ¿Por qué pasaron tantos años para que se hicieran esos cambios? ¿Cuáles fueron las rutinas laborales que permitieron que la producción del boletín institucional sea más rápida y eficiente?

Finalmente, sobre el eje “impacto de las publicaciones institucionales en la opinión pública”, surge la pregunta central: ¿Los boletines institucionales tuvieron algún impacto en la opinión pública?, desprendiéndose otras preguntas específicas ¿Cuál fue ese impacto? ¿Cómo se puede medir? ¿Cómo se realizó el proceso de difusión del boletín para que los mensajes llegaran al mayor número de personas?

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

Para elaborar el presente informe se eligió el periodo enero 2015-junio 2018, tiempo en el cual se publicaron veinte boletines institucionales, en tres gestiones diferentes, y se abordaron diferentes problemáticas de la gestión pública y el rol orientador de la Contraloría General para que las autoridades adopten las medidas correctivas del caso. El contenido de los boletines y su impacto mediático será analizado en detalle más adelante.

4.1 Del quehacer profesional, el objeto de estudio y los objetivos

La sistematización de la experiencia profesional destaca el uso del boletín institucional como un producto estratégico de comunicación, con el cual revalorizamos la labor de fiscalización de la Contraloría General y contribuimos a posicionarla como un actor clave en la prevención y lucha anticorrupción.

Una vez definido el objeto de sistematización, se definieron los objetivos principales así como también el periodo que abarcaría el análisis de la experiencia (y se eligió la muestra que consistiría en dos boletines institucionales por cada gestión de los contralores Khoury, Alarcón y Shack).

4.2 Los ejes conceptuales

Se plantearon tres ejes temáticos en torno al tema de estudio; los cuales, además, sirvieron para la búsqueda bibliográfica que permitió la elaboración del marco teórico. Se abordó la importancia de la comunicación institucional, rutinas de trabajo e impacto mediático de las publicaciones institucionales, consultando diferentes autores cuyas opiniones, en algunos casos, difieren entre sí.

Ante la inexistencia de bibliografía sobre el impacto de las publicaciones institucionales del Estado en los medios de comunicación, se realizó una entrevista al jefe de Informaciones de la Agencia Peruana de Noticias Andina.

En el caso del impacto de las publicaciones en la opinión pública, se mencionaron estudios desarrollados en España y Chile, que nos permite tener una

idea de la repercusión mediática del trabajo realizado por los periodistas que laboran para el Estado, debido a que este tema tampoco ha sido desarrollado localmente.

También elaboramos un listado de las principales entidades públicas (ministerios y poderes del Estado) que cuentan con publicaciones institucionales con la finalidad de conocer el tratamiento que dan a las noticias generadas por las oficinas de Prensa y Comunicaciones.

4.3 De los contextos y el análisis de la experiencia

Para la determinación del contexto de la experiencia profesional, hemos revisado estudios y encuestas sobre corrupción y percepción ciudadana sobre las entidades vinculadas a la prevención y lucha anticorrupción. Además del Plan Estratégico de la Contraloría General (2018-2021); Informes Ejecutivos Semestrales de Gestión (periodos agosto 2017-enero 2018; y, enero a junio 2018); así como también normativa interna sobre confidencialidad y reserva de información (legislación de carácter público).

El procesamiento de la información necesaria para la sistematización comprendió: Recopilación y ordenamiento de los documentos: planes de trabajo, boletines, bibliografía e impacto en medios de comunicación de boletines editados durante enero 2015-junio 2018; procesamiento para el análisis de información; formatos para entrevistas; y, análisis según los ejes temáticos.

La información recopilada fue sometida a un análisis y sustentada en el marco teórico de cada uno de los ejes temáticos.

Los instrumentos y técnicas empleadas fueron: Revisión de documentos de los informes, planes originales, boletines y documentación existente; y, entrevistas que pudieran aportar información sobre el contexto en el cual se elaboraron los boletines y la cobertura periodística en general de estas publicaciones.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

5.1 Presentación

Me pareció relevante sistematizar la experiencia profesional en la coordinación y edición del boletín institucional de la Contraloría General, porque considero que fue una experiencia exitosa porque tuvo un contenido y presentación atractivo para el ciudadano y los medios de comunicación, los cuales se convirtieron en las cajas de resonancia de los temas publicados.

Estos resultados se consiguieron a pesar de las limitaciones y restricciones que, durante varios años, se tuvo en el acceso a la información dentro de la institución. Enfatizo esto debido para que los profesionales de la comunicación que laboran en entidades públicas se den cuenta que sí es posible difundir la información única y valiosa que tienen, superando los obstáculos que siempre se presentan durante el proceso de planificación, redacción y validación de las publicaciones.

Aunque existe un importante número de comunicadores en las entidades públicas, la bibliografía sobre la elaboración de publicaciones periódicas en el Estado es escasa, por lo que sostengo que la adecuada sistematización de mi experiencia profesional podría servirles como referencia para crear o mejorar los boletines o revistas que elaboran.

Después de reflexionar, analizar y sistematizar esta experiencia, considero que el boletín institucional se caracterizó por un buen contenido y diseño. No obstante, el contexto en el que se ha desarrollado ha sido diverso (tres gestiones diferentes) y esto ha impactado en el tratamiento de las notas periodísticas. En la última gestión, se han producido cambios positivos y significativos no solo en el acceso a información y la definición de contenidos, sino también en la periodicidad de la publicación, plazos de entrega y participación de los comunicadores en la redacción (división del trabajo) lo que ha permitido que el proceso de elaboración sea más fluido y se cumpla con entregar una edición bimensual.

De no tener temas para desarrollar en el boletín institucional, hemos pasado al otro extremo de tener que seleccionar notas y actualizarlas, en la medida de lo

posible, para que resulte novedoso al público debido a que la mayor parte de sucesos se publican a la brevedad posible (a través de notas de prensa o mensajes en las redes sociales), como parte de la nueva política de transparencia y acceso a la información pública. Esta situación representa un nuevo desafío para nosotros.

En este proceso de sistematización, haremos un comparativo sobre cómo podemos actuar frente a ambas situaciones (con y sin información), cómo debemos adaptarnos a las nuevas políticas de trabajo que implica un cambio de gestión, cuáles son los errores frecuentes que cometemos (algunos, producto de las rutinas laborales) y formularemos algunas recomendaciones que apunten a superar estos inconvenientes, desde nuestra experiencia y en el entendido de que todo es perfeccionable y, confío que pueda adaptarse a la realidad laboral de otros profesionales de la comunicación.

5.1.1 Contexto remoto

“A pesar de los esfuerzos por combatir la corrupción en el mundo, la mayoría de los países está avanzando con demasiada lentitud (para reducir este problema social)”, señala un reporte reciente de Transparencia Internacional (“Índice de Percepción de la Corrupción 2017”, 2018).

Dicho estudio muestra una fuerte presencia de corrupción en el sector público en más de dos tercios de los 180 países analizados. Nueva Zelanda y Dinamarca son considerados los países más transparentes mientras que Siria, Sudán del Sur y Somalia lideran el ranking de corrupción. En América Latina, Venezuela y Haití son considerados los países más corruptos. Mientras que Perú se mantiene como uno de los países donde se perciben mayores problemas de corrupción en la región, a pesar de haber mejorado en dos puntos su ubicación respecto al año pasado. Ocupa el puesto 96 de 180 países.

En la mayoría de los países analizados para elaborar este *ranking* sobre corrupción, existen Contralorías Generales —más conocidas como Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS)— que ejercen el control gubernamental sobre los

ingresos fiscales, el presupuesto, las obras y servicios públicos, entre otros, con la finalidad de cautelar el buen uso de los recursos públicos.

Según las normas internacionales, las EFS pueden marcar una diferencia en la vida de los ciudadanos en la medida que fortalecen la rendición de cuentas, transparencia e integridad del gobierno y las entidades públicas; demuestran la relevancia continua para los ciudadanos, el parlamento y otros actores interesados; y, son una organización modelo a través del ejemplo (Secretaría General de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores [INTOSAI], s/f).

Sin embargo, existen divergencias sobre el verdadero rol de las EFS. En algunos países, consideran que deben dedicarse a contribuir a mejorar la gobernanza o gestión pública y, en otros, enfocarse a la prevención y lucha anticorrupción. En ambos casos, existe una amplia expectativa (y con frecuencia, cuestionamientos) sobre la labor que vienen desarrollando por desconocimiento de las competencias reales de las EFS⁸.

5.1.2 Contexto próximo

Con la finalidad de que se pueda comprender mejor la sistematización del quehacer profesional, resulta importante abordar dos aspectos básicos: el papel de la Contraloría General, como actor clave de las políticas públicas para la prevención y lucha contra la corrupción (el principal problema del país); y la confidencialidad y reserva de información que ha rodeado a esta entidad, hasta hace poco más de un año.

Según la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, el instrumento de gestión más importante del Estado para promover la integridad así como prevenir y sancionar la corrupción, uno de los actores claves en la lucha anticorrupción es la Contraloría General, junto a el Poder Judicial y el Ministerio Público, debido a que son las entidades que tienen competencias directas en la

⁸ Las EFS, por ejemplo, no pueden enviar a nadie a la cárcel. Esta es una competencia exclusiva del Poder Judicial y Ministerio Público.

investigación, denuncia, juzgamiento y/o eventual sanción de graves hechos de corrupción de funcionarios o servidores públicos (Comisión de Alto Nivel Anticorrupción [CAN], 2017).

Tabla N° 5: Principales actores anticorrupción

Involucrados	Funciones o mandatos
Poder Judicial	Administrar justicia a través de sus órganos jerárquicos con arreglo a la Constitución y a las leyes.
Ministerio Público	Representar en los procesos judiciales a la sociedad. Conducir desde su inicio la investigación del delito. Ejercitar la acción penal de oficio o a petición de parte
Contraloría General	Ejercer en forma directa el control externo posterior sobre los actos de las entidades. Disponer el inicio de las acciones legales pertinentes, en situaciones de daño económico o presunción de ilícito penal dentro de las entidades. Recibir y atender denuncias sobre presuntas irregularidades en la administración pública.

Fuente: Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (CAN, 2017).

Siendo la Contraloría General un actor clave en la lucha anticorrupción, había amplia expectativa de la ciudadanía y los medios de comunicación por conocer los resultados del control gubernamental que se desarrollaba en las entidades públicas. No obstante, esta entidad se ha manejado con mucha cautela en la difusión de esta información precisamente porque uno de los principios que rige el control gubernamental es la reserva⁹.

Cuando se decidió publicar el boletín institucional, a mediados del año 2010, la institución se encontraba en un proceso de reorganización que apuntaba, entre otras cosas, a lograr un mayor acercamiento y reconocimiento de la ciudadanía a su labor de fiscalización. “Su trabajo técnico siempre fue poco entendido. Para decirlo en términos simples, la mayoría de los ciudadanos no

⁹ La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General prohíbe que durante la ejecución de las acciones de control se revele información que pueda causar daño a la entidad o dificulte su tarea. Las Normas Generales de Control Gubernamental también advierten que el personal se encuentra impedido de revelar y utilizar la información restringida por mandato legal, aún después de haber cesado en sus funciones; salvo autorización otorgada por instancia competente o por cumplimiento de responsabilidades legales expresa. De igual manera, el Código de Ética del Auditor Gubernamental indica que deben guardar reserva sobre la información privilegiada a la que tienen acceso, salvo para cumplir con sus responsabilidades legales.

sabía qué hacía ni para qué servía”, comenta la primera editora del boletín institucional, Raquel Carrero (comunicación por correo electrónico, 15 de marzo del 2015).

Pero la institución que se dedicaba a la lucha anticorrupción no podía seguir siendo invisible. “En el caso de la Contraloría General, este cambio la obligaba a dejar su fachada técnica y lejana que era como una coraza y la ponía en el ojo público, no solo para recibir elogios, sino también (para) enfrentar la presión de los ciudadanos por mayores resultados y la presión de otras instituciones que se sentirían afectadas por la ventilación de sus deficiencias a través de las labores de control”, agrega Carrero.

La Contraloría General empezó a difundir con mayor regularidad los resultados de las acciones de fiscalización. En el 2014, sus niveles de aprobación se duplicaron alcanzando picos de 33% a nivel nacional, a pesar de que ese año se hicieron públicos importantes casos de corrupción en los gobiernos regionales de Ancash, Cajamarca y Tumbes, cuya exposición mediática se prolongaría incluso después de las elecciones regionales y municipales realizadas ese año

Como parte de los esfuerzos para difundir los resultados del control, empezaron a publicarse en el portal institucional, algunos resúmenes ejecutivos de los informes de control para conocimiento de la ciudadanía y los medios de comunicación.

En junio del 2016, culminó la gestión del contralor general, Fuad Khoury Zarzar, ingresando en su reemplazo Edgar Alarcón Tejada, un funcionario de carrera que no llegó a culminar su mandato de siete años. En julio del 2017, el Congreso de la República lo removió del cargo por infracción grave en el ejercicio de sus funciones, dejando a la institución sumida en una crisis¹⁰. Ese mismo mes, fue designado su sucesor, Nelson Shack Yalta, quien se comprometió a moralizar

¹⁰ Según el diario *Correo* (4.7.2017), Alarcón fue encontrado responsable del pago de beneficios laborales a Marcela Mejía, ex tesorera de la institución de control; coaccionar al auditor Walter Grados para que retire la denuncia en su contra por el caso de la compraventa de 92 vehículos; adquirir dos automóviles por un valor de U\$ 80 mil a una persona que sería proveedor de la Contraloría; y, omitir la presentación de su Declaración Jurada de Bienes y Rentas.

y recuperar la legitimidad de la institución (“Nelson Shack Yalta promete moralizar”, 2017).

Actualmente, la Contraloría General ha asumido un rol más activo en la prevención de la corrupción y la inconducta funcional. Y, como parte de la nueva política de transparencia y acceso a la información pública, los resultados de los servicios de control son puestos a disposición del ciudadano, en el portal institucional.¹¹

Desde el 28 de marzo del 2018, la Contraloría General viene publicando los informes completos de las auditorías de cumplimiento en su portal web institucional (www.contraloria.gob.pe), en el marco de la nueva política de transparencia y acceso a la información vigente con la nueva Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General y del Sistema Nacional de Control.

Antes, los informes de auditorías de cumplimiento (donde se identifican presuntas responsabilidades administrativas, civiles y/o penales en funcionarios y servidores públicos) eran reservados, pero ahora son de naturaleza pública y se publican íntegramente, junto a resúmenes ejecutivos redactados de forma amigable, de fácil lectura y comprensión, para que la ciudadanía conozca los resultados del control. (CGR, 2018c)

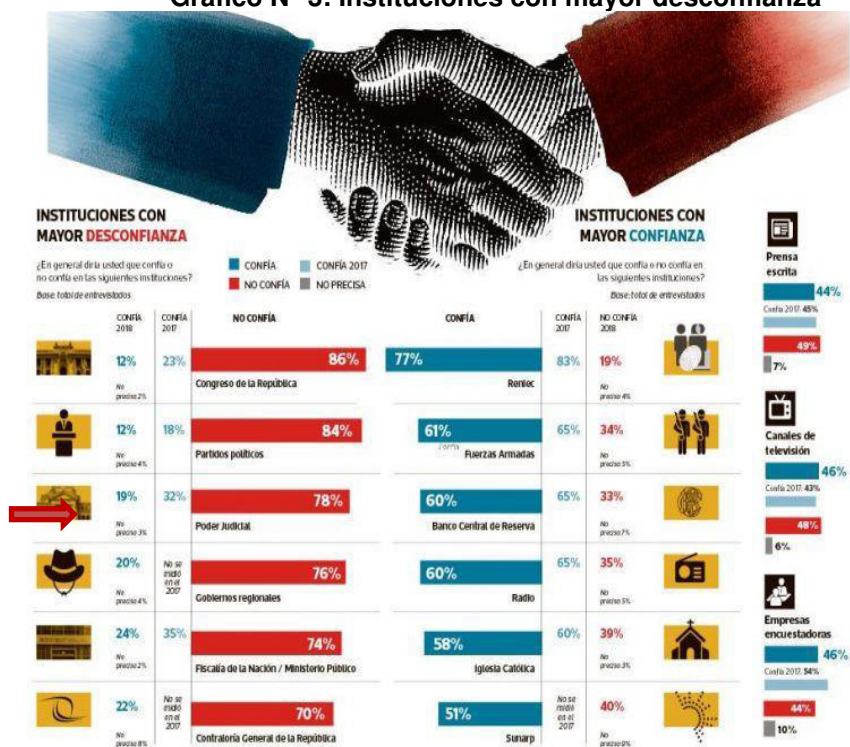
Esta medida constituye un importante avance en términos de transparencia y rendición de cuentas de la Contraloría General, la cual también ha mejorado el buscador de informes de control dirigido a la ciudadanía y medios de comunicación. Asimismo, se ha incrementado el número de notas de prensa donde se difunde, principalmente, los resultados de las acciones de control así como del acompañamiento que se realiza a los gestores públicos para que mejoren la prestación de obras y servicios, en beneficio del ciudadano.¹²

A pesar de los esfuerzos y el trabajo desplegado por la Entidad Fiscalizadora Superior, los continuos casos de corrupción en la administración pública han impactado negativamente en el nivel de confianza en la Contraloría General, situándolo en 22%, según la última encuesta de Ipsos Perú (“Poderes públicos no gozan de la confianza ciudadana”, 2018).

¹¹ Después que los gestores públicos reciben el resultado del servicio de control efectuado.

¹² En el 2017, se publicaron cerca de 170 notas de prensa, cifra que se había triplicado en el periodo enero-agosto 2018, en que se superaba la publicación de 600 notas de prensa.

Gráfico N° 3: Instituciones con mayor desconfianza

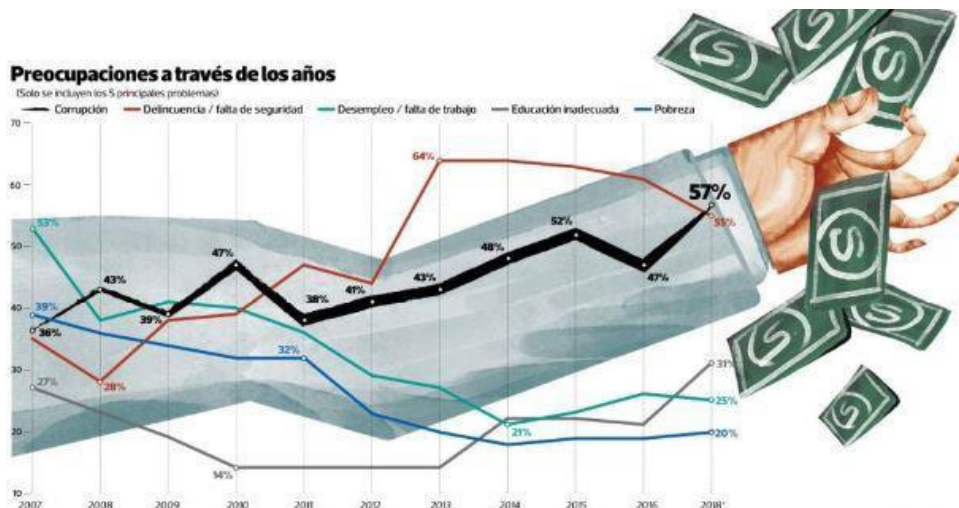


Fuente: Encuesta nacional de Ipsos Perú. *El Comercio*, 24 de setiembre del 2018.

Actualmente, la corrupción continúa siendo considerada el principal problema del país, habiendo desplazado a un segundo plano a la delincuencia, el desempleo y la pobreza; situación que no se repetía desde el segundo gobierno de Alan García. Una situación que se ha originado debido a los recientes escándalos de corrupción que involucraron a autoridades de los tres últimos gobiernos en la recepción de sobornos de la empresa brasileña Odebrecht, según refieren los analistas políticos consultados por el diario *El Comercio* (La Rosa, 2018).

Según cálculos realizados por diferentes entidades, nuestro país pierde S/ 12 600 millones anuales por actos de corrupción, lo que representa cerca del 10% del presupuesto nacional (Defensoría del Pueblo, 2017).

Gráfico N° 4: La corrupción, el principal problema del país



Fuente: Encuesta nacional elaborada por Ipsos Apoyo. *El Comercio*, 22 de abril de 2018.

5.2 Análisis de la experiencia

Como mi experiencia profesional en la redacción, coordinación y/o edición del boletín institucional se realizó en tres gestiones diferentes, en primer lugar, presentaré una muestra de las publicaciones por cada gestión y el impacto mediático que estas tuvieron. En segundo lugar, detallaré las funciones y rutinas de trabajo para elaborar la publicación, realizando luego un comparativo entre las gestiones mencionadas. El periodo de la muestra comprende enero 2015-junio 2018, tiempo en el cual se publicaron 20 boletines institucionales.

5.2.1 El boletín *Control* (gestión del contralor Fuad Khoury)

Durante la gestión del contralor Fuad Khoury (mayo 2009-junio 2016) se publicaron 37 boletines externos *Control*, en formato impreso y/o digital, con un tiraje inicial de 2000 ejemplares.

La publicación impresa era de ocho páginas pero su número aumentaba, en ocasiones, a doce páginas cuando el tema lo ameritaba. En julio del 2015, se difundió por primera vez solo la versión digital del boletín lo que permitió tener mayor flexibilidad para el tratamiento de la información.

En la mayor parte de los boletines, se abordaron entre cinco y seis temas diferentes (priorizando los temas de mayor impacto social o económico). Sin embargo, cuando la información era vasta y/o contábamos con importante material fotográfico se optó por boletines monotemáticos de impacto.

En este periodo, contamos con libertad para modificar el formato y desarrollar los contenidos de acuerdo con nuestro criterio, previa coordinación con la Gerencia.

La elaboración del boletín institucional de manera periodística implica un procesamiento de información y adaptación para los públicos de interés, requiere definir claramente qué se desea transmitir y en qué lenguaje. Nosotros optamos por un diseño más periodístico, a fin de dejar el estilo institucional tradicional y hacerlo atractivo para los medios de comunicación. Por ello, se incluyeron infografías y gráficos relevantes para exponer los datos de manera más ágil y organizada.

El manejo de la comunicación institucional a nivel externo resultaba, entonces, importante para generar una corriente de opinión favorable a la labor de la Contraloría General.

Aun cuando la Contraloría General, por sus funciones, maneje información de carácter confidencial se ha asumido que la difusión de sus acciones de control en términos cuantitativos y cualitativos es de vital importancia para llegar al principal público objetivo: los ciudadanos.

Sin embargo, para que esta comunicación sea efectiva enfrentaba la dificultad de poder cumplir con la periodicidad mensual de la publicación. Durante la gestión del contralor Fuad Khoury (mayo 2009-junio 2016) se publicaron 37 boletines, cuando debieron ser 71. Esto obedeció a la demora en la validación de textos y, algunas veces, por diferencias de opinión sobre el diseño. Es entendible la serie de procesos que se requieren para validar la información sobre la gestión de una institución pública pero también debe comprenderse que se necesita un proceso de aprobación más ágil para emitir informaciones más acordes a la coyuntura y tengan, por consiguiente, una difusión efectiva y oportuna.

5.2.1.1 El primer boletín digital e interactivo

En enero del 2015, publicamos un boletín monotemático de ocho páginas titulado *Contraloría General identifica 339 obras públicas registradas en el Sistema INFOBRAS por más de S/. 1355 millones que se encuentran paralizadas*, el cual obtuvo cuarenta impactos periodísticos, principalmente en Lima. La publicación fue tomada como insumo para que el congresista oficialista Carlos Bruce presentara un proyecto de ley para reforzar la labor de los supervisores de obras públicas y motivó que el diario *La República* publicara un editorial favorable sobre la institución.

A pesar del impacto positivo del boletín en Lima, sentimos que no habíamos cubierto las expectativas de los periodistas del interior del país, quienes solicitaron información específica de su departamento. La infografía con el número de obras paralizadas por departamento que habíamos incluido en la página central no había sido suficiente para que puedan elaborar sus notas locales y debido a una sobrecarga de trabajo era imposible que se procesara de inmediato información para todos los departamentos como hubiera sido lo óptimo¹³.

¹³ En aquella ocasión, se decidió eliminar los montos de inversión paralizados por departamento. Así que solo se consignó número de proyectos paralizados y el número total de obras que se estaba ejecutando por departamento.

Gráfico N° 5: Portada y central del boletín *Control*. Enero 2015



En julio del 2015, por primera vez, publicamos solo la versión digital del Boletín Externo para abordar con mayor profundidad el tema de las obras públicas paralizadas a nivel nacional y colocar bajo los reflectores de los medios de comunicación que, en algunos casos, las nuevas autoridades regionales y locales no estaban continuando con la ejecución de los proyectos de infraestructura de sus antecesores lo que estaba afectado no solo a la ciudadanía sino también socavando la confianza en las instituciones públicas. En un semestre, las obras paralizadas y los montos de inversión detenidos prácticamente se habían duplicado: Ahora, había 560 obras públicas truncas por cerca de S/ 4293 millones. El problema se había agravado y se necesitaba visibilizar a las entidades responsables de esta situación.

Ante la imposibilidad de brindar información detallada por departamento y entidad en ocho páginas, se decidió publicar solo una versión digital que incluyera un mapa interactivo que permitía a la ciudadanía darle clic a su departamento y conocer las entidades, número de obras truncas y montos de inversión detenidos en su localidad. De esa manera, también cubrimos la demanda de información de los periodistas a nivel nacional y logramos duplicar el número de impactos periodísticos a noventa (ver Anexo 1).

Si un ciudadano o medio de comunicación deseaba obtener mayor información solo tenía que ingresar al mapa interactivo, dar clic sobre el círculo naranja de su departamento y era direccionado a la página donde figuraba el detalle de entidades, número de obras y monto de inversión paralizadas de su interés.

Gráfico N° 6: Portada, mapa interactivo y data desagregada. Boletín *Control*. Julio 2015.



Gráfico N° 7: Páginas interiores del boletín *Control*. Julio 2015.




Gráfico N° 8: Impactos del boletín en *El Comercio* y RPP

El Comercio

Contraloría identificó 560 obras públicas paralizadas

Proyectos no ejecutados comprometen S/4.293 mlls. El 74% de obras públicas paralizadas se agrupa en los gobiernos locales



1 / 2 Contraloría identificó 560 obras públicas paralizadas - 1

Elida Vega
02.07.2015 / 08:54 am

De mal en peor. Si hasta enero el estado de avance de las **obras públicas** era preocupante, debido a que 339 proyectos estaban paralizados, cinco meses después la situación se ha vuelto más preocupante.

Sigue a Portafolio en **Facebook**

Según un reciente reporte de Infobras –el observatorio de **obras públicas** de la **Contraloría General de la República**–, al 20 de mayo último se han identificado 560 proyectos paralizados. Es decir, 221 **obras públicas** adicionales a la cifra que se tenía mapeada a inicios de año, lo que representa un incremento de más del 65% y una inversión comprometida de S/4.293 millones.

Sigue a Portafolio en **Facebook**

A TODO NIVEL
Si bien los gobiernos locales encabezan la lista con 408 proyectos paralizados (S/3.037 mlls.), los gobiernos regionales y el Gobierno Nacional no se quedan atrás.

EN DETALLE

Obras paralizadas en todo el Perú

Al 20 de mayo del 2015

LUGAR	OBRAS	LUGAR	OBRAS	LUGAR	OBRAS
Cusco	218	Aguzmac	17	Amazonas	6
Lima	39	Almazo	16	La Libertad	6
Moquegua	32	Puno	16	Ucayali	5
Piura	20	Huancavelica	14	Madre de Dios	4
Ayacucho	24	Ancash	13	Callao	3
Cajamarca	23	Jurín	12	Pasco	1
Arequipa	21	San Martín	12	Tumbes	0
Ica	20	Loreto	11		
Lambayeque	19	Tacna	8		
TOTAL	560				

Así, mientras el primero tiene 119 **obras públicas** (S/1.178 mlls.) en la misma condición, las entidades que se desempeñan bajo el segundo ámbito tienen 33 proyectos por S/88 mlls.

A nivel de municipalidades, la distrital de Echarati y la provincial de Espinar, ambas en Cusco, cuentan con el mayor número de **obras paralizadas**. Y entre los gobiernos regionales, Cusco, Lima y Moquegua lideran el ranking, en tanto que a nivel de Gobierno Nacional, encabezan la lista el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes) y el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (Agro Rural).

LOS MOTIVOS
Con relación a las razones de la paralización, la **Contraloría General** de la República identificó tres problemas centrales: la transferencia de gestión, la falta de asignación presupuestal y los factores climáticos desfavorables.

Sobre los problemas suscitados por el cambio de gestión, el órgano de control precisó que las municipalidades son las únicas que han

RPP NOTICIAS


EDICIÓN NACIONAL

Política Mundo Economía Medio Ambiente Deportes Entretenimiento Vida Salud En Vivo Más

Contraloría identifica 560 obras paralizadas por S/4.293 mllns en el país

Siete de cada diez proyectos paralizados corresponden a los gobiernos locales, representando un monto de inversión de 3.037 millones de nuevos soles.

Redacción 02 de julio del 2015 - 5:58 PM



Al 20 de mayo de este año el portal web infobras, de la Contraloría General de la República, ha registrado un total de 33.694 obras a escala nacional que representan una inversión total de 155.225 millones de nuevos soles, se informó.

De este total, la Contraloría precisó que hizo una revisión y análisis de la información y ha identificado 560 obras públicas paralizadas por 4.293 millones de nuevos soles.

La entidad fiscalizadora indicó que en el portal web las entidades públicas registran, obligatoriamente, el avance de las obras que están ejecutando actualmente, desde el inicio hasta su culminación.

UBICACIÓN DE OBRAS PARALIZADAS

La Contraloría sostiene que siete de cada diez proyectos paralizados corresponden a los gobiernos locales, representando un monto de inversión de 3.037 millones de nuevos soles.

Agrega que la Municipalidad Distrital de Echarati, ubicada en la provincia de La Convención; y la Municipalidad Provincial de Espinar, ambas en la región Cusco, cuentan con el mayor número de obras paralizadas.

A nivel de gobiernos regionales, Cusco, Lima y Moquegua lideran la lista del número de proyectos paralizados, mientras que a nivel de gobierno nacional, figuran el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes) y el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (Agro Rural).

Tomando como base el número de obras paralizadas, tenemos que la mayoría de ellas estaban destinadas a mejorar la infraestructura destinada a vivienda y desarrollo urbano, saneamiento, educación y transporte. Son todos proyectos destinados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de menores recursos económicos.

Al no haberse ejecutado las obras en su totalidad, no se ha logrado el impacto social y económico esperado, pese a las fuertes sumas de dinero desembolsadas.

FISCALIZACIÓN

Por último, la Contraloría General informó que continúa programando acciones de control en las entidades con mayor número de obras paralizadas y presupuestos comprometidos, para que las nuevas autoridades regionales y locales adopten las medidas correctivas y se concluyan las obras paralizadas, en beneficio de la ciudadanía.

El 74 por ciento de las obras paralizadas se ejecutan bajo la modalidad de administración directa y se concentran en los gobiernos locales. En 6 de cada diez casos, las entidades no sustentaron las razones de la paralización de las obras,

Fuente: Portal web de *El Comercio* y RPP, 2 de julio del 2015.

5.2.1.2 El primer boletín digital con autoridades denunciadas

Durante el 2015, causó sorpresa e indignación que presidentes regionales encarcelados fueran reelectos en el cargo, lo que influyó para que el Congreso de la República decidiera prohibir la reelección inmediata de autoridades regionales y locales¹⁴. Además, hubo un amplio debate sobre las razones que ocasionaban que el electorado votara por “el que roba pero hace obras” y, con cierta frecuencia, se puso en tela de juicio el papel de la Contraloría General en la prevención y detección de los casos de corrupción, en especial, a nivel de los gobiernos regionales.

La Contraloría General había cumplido su labor de fiscalización pero no había difundido los resultados del control realizado, lo que ahora estaba pasándole factura. Para revertir esta situación, empezó una época de mayor apertura a los medios de comunicación y se difundió una nueva publicación denominada *Corruptómetro*, donde se incluía información breve y estadística sobre acciones de control, sentenciados por corrupción, suspendidos o inhabilitados para trabajar en el Estado, entre otros.

Después de esta primera publicación, hubo una reunión con la Procuraduría Pública de la Contraloría General, donde se decidió empezar a consolidar, por primera vez, las denuncias penales que involucraban a los gobernadores regionales o donde habíamos contribuido a las investigaciones del Ministerio Público, a fin de publicarlos en el boletín institucional.

Debido al volumen de la información recibida por la Procuraduría Pública, era conveniente publicar el boletín solo en versión digital y en formato horizontal, debido a que necesitábamos colocar un breve resumen de cada denuncia presentada contra cada ex presidente regional. Además, se decidió incorporar las acciones de control en marcha en dichas regiones para que la ciudadanía tenga la certeza de que el control gubernamental estaba presente.

¹⁴ También se les cambió la denominación de presidentes regionales a gobernadores regionales.

Gráfico N° 9: Portada del boletín *Control*. Enero 2016

El boletín institucional empezaba presentando el número de autoridades denunciadas y el periodo comprendido. Luego, destacaba cuáles eran los ex presidentes regionales con mayor número de denuncias y su situación legal. Finalizaba mencionando los departamentos a los que pertenecían los ex presidentes denunciados.

Gráfico N° 10. Páginas 2 y 3 del boletín *Control*. Enero 2016

En la siguiente página se colocó solo las fotografías, cargo que ocupó y situación legal actual de cada una de ellas, debido a que dos se encontraban

prófugos de la justicia, otro tenía prisión preventiva y dos más tenían prisión preventiva derivadas de otros casos, y era necesario que toda la información quedara clara.

Como había once ex presidentes regionales denunciados, en las siguientes páginas optamos por empezar con la ex autoridad que tenía el mayor número de denuncias, precisando el tipo de proceso abierto al ex presidente regional, breve resumen del caso y situación actual del proceso. Todo escrito en términos sencillos y claros para la fácil comprensión de la ciudadanía.

En el encabezado de las páginas se colocaron los departamentos y no el nombre de la ex autoridad para no personalizar. Después del listado de denuncias, se mencionaba el número de acciones de control en marcha en la región, detallando las principales auditorías (por el monto involucrado o el impacto social de la obra), el proceso u obra que se estaba revisando y el monto auditado.

Gráfico N° 11: Páginas 4 y 6 del boletín *Control*. Enero 2016



Este boletín institucional tuvo 52 impactos a nivel nacional y contribuyó al objetivo institucional de posicionar a la Contraloría General en la prevención, detección y sanción de la corrupción. Además, la consolidación de la información permitió que se constituyera en fuente de consulta para posteriores presentaciones y exposiciones de la Alta Dirección.

Gráfico 12: Impacto del boletín en RPP y *El Comercio*

RPP NOTICIAS EDICIÓN NACIONAL RPP PODCAST

POLÍTICA MUNDO ECONOMÍA DEPORTES ENTRETENIMIENTO VITAL PROGRAMAS MÁS

Once expresidentes regionales fueron denunciados por corrupción

Tres de ellos también fueron demandados para que paguen una reparación económica al Estado por el presunto perjuicio económico.

Redacción 12 de enero del 2016 - 6:05 PM

César Álvarez | Fuente: Contraloría

La **Contraloría General** informó que ha denunciado y colaborado con el Ministerio Público en los procesos de investigación penal abiertos a 11 de 25 expresidentes regionales por presuntos delitos contra la administración pública.

Además, precisó que tres de ellos también fueron demandados para que paguen una reparación económica al Estado por el presunto perjuicio económico ocurrido durante su gestión 2011-2014.

El ex titular regional de Tumbes, Gerardo Viñas Dioses, fue denunciado en nueve oportunidades y se encuentra prófugo de la justicia desde hace más de un año y diez meses.

Los ex presidentes regionales de Arequipa, Juan Guillén Benavides, y de Ayacucho, Wilfredo Oскорima Núñez, cuentan con cinco denuncias. Este último fue reelecto para el periodo 2015-2018, pero luego quedó suspendido en sus funciones debido a sus procesos judiciales. Hoy está prófugo.

Las otras ex autoridades denunciadas penalmente pertenecen a Loreto, Yván Vásquez; Áncash, César Álvarez, quien está detenido; Apurímac, Elías Segovia; Cajamarca, Gregorio Santos (detenido), Tacna, Tito Chocano; Madre de Dios, José Luis Aguirre; Cusco, Jorge Acurio, y Pasco, Klever Meléndez, con prisión preventiva derivada de otro caso.

En su boletín institucional, la Contraloría hizo un detallado informe de todas las acciones de control realizadas en cada una de las gestiones regionales denunciadas, la tipificación de los delitos, y el estado judicial en que se encuentran los expedientes.

Andina

Boletín Control Presidentes Ene2016 by Oswaldo Palacios



El Comercio

Once ex gobernadores regionales denunciados por corrupción

Contraloría informó que tres de ellos también fueron demandados para que paguen una reparación



Once ex gobernadores regionales denunciados por corrupción

12/01/2016 / 09:00 pm

La **Contraloría General** informó hoy que ha denunciado y colaborado con el Ministerio Público en los procesos de investigación penal abiertos a 11 de 25 ex gobernadores regionales por presuntos delitos contra la administración pública.

Además, precisó que tres de ellos también fueron demandados para que paguen una reparación económica al Estado por el presunto perjuicio económico ocurrido durante su gestión 2011-2014.

El ex titular regional de Tumbes, Gerardo Viñas Dioses, fue denunciado en nueve oportunidades y está prófugo de la justicia desde hace más de un año y diez meses.

Los ex gobernadores regionales de Arequipa, Juan Guillén Benavides, y de Ayacucho, Wilfredo Oскорima Núñez, cuentan con cinco denuncias. Este último fue reelecto para el periodo 2015-2018, pero luego quedó suspendido en sus funciones debido a sus procesos judiciales. Hoy está prófugo.

Las otras ex autoridades denunciadas penalmente pertenecen a Loreto, Yván Vásquez; Áncash, César Álvarez, quien está detenido; Apurímac, Elías Segovia; Cajamarca, Gregorio Santos (detenido), Tacna, Tito Chocano; Madre de Dios, José Luis Aguirre; Cusco, Jorge Acurio, y Pasco, Klever Meléndez, con prisión preventiva derivada de otro caso.

En su boletín institucional, la Contraloría hizo un detallado informe de todas las acciones de control realizadas en cada una de las gestiones regionales denunciadas, la tipificación de los delitos, y el estado judicial en que se encuentran los expedientes

Fuente: Portal web de RPP y *El Comercio*, 12 de enero del 2016.

5.2.2 El boletín *Gestión y Control* (gestión del contralor Edgar Alarcón)

Durante la gestión del contralor Edgar Alarcón (junio 2016-julio 2017) se publicaron diez boletines institucionales, en formato impreso, con un tiraje que fluctuaba entre 500, 1000 o 2000 ejemplares.

Solo el primer boletín publicado dentro de esta gestión conservó el nombre de *Control*. Luego, pasó a llamarse *Gestión y Control* porque reflejaba mejor el mensaje que se deseaba proyectar a las entidades públicas y ciudadanía.

Todos los boletines fueron monotemáticos y, por recomendación de un consultor externo, varios de ellos solo fueron de cuatro páginas, lo que obligó a sintetizar los casos emblemáticos (cuyos informes de control superaban con frecuencia las cien o doscientas páginas).

Antes de esta gestión, habíamos trabajado con amplia libertad para elegir los temas, decidir el enfoque, ampliar o reducir el número de páginas y definir el diseño. Ahora había un consultor externo que opinaba sobre los contenidos y con el que teníamos que conciliar posiciones.

La ventaja era que la nueva gestión tenía la decisión política de difundir los casos emblemáticos de presunta corrupción o negligencia en la administración pública, para posicionarse como ente de control, lo cual facilitaba nuestra labor. Antes, teníamos que estar en permanente búsqueda de información para el boletín institucional, ahora nos llamaban para coordinar la entrega de los informes de control, los cuales teníamos que procesar, redactar, validar y diseñar a la brevedad posible. Luego, eran sometidos a una rigurosa revisión de un consultor.

Durante los trece meses de esta gestión, se publicaron, como ya indicamos, diez boletines institucionales, lo que nos llevaría a pensar que se respetó la periodicidad mensual. Lo cierto es que hubo meses en que se publicaron dos o tres ediciones al mes y, otros, donde no se publicó nada.

5.2.2.1 El boletín del Metro de Lima

Debido al cambio de gestión, realizado a mediados del año 2016, la publicación del boletín institucional sobre el Metro de Lima se postergó durante

varias semanas y tuvo que ser revisado por los nuevos gerentes de las unidades orgánicas competentes antes de su difusión.

En agosto del 2016, la Alta Dirección autorizó la publicación del boletín institucional que advertía sobre seis presuntas irregularidades en el proyecto de la Línea 2 del Metro de Lima donde inicialmente se proyectaba invertir U\$ 5346 millones a través de una Asociación Público Privada. En la portada se leía: “Su costo podría incrementarse considerablemente. Además, alertaba sobre posibles consecuencias de la adenda 1”.

Gráfico N° 13: Portada y páginas 2 y 3 del boletín *Control*. Agosto 2016



Era la primera vez que el boletín institucional abordaba un proyecto emblemático para el país y que su difusión se realizaba en una conferencia de prensa del Contralor General.

Se trataba de un caso complicado, lleno de tecnicismos, que debía ser contado de manera didáctica. En las primeras páginas se detalló la importancia del proyecto (económica y social), las presuntas irregularidades y presuntos responsables de estos hechos. Además, se destacaban las recomendaciones formuladas por la Contraloría General a fin de que no se materialicen las pérdidas económicas.

También fue necesario elaborar una infografía para explicar cómo se originó el principal problema en el proyecto de la línea 2 del Metro de Lima, donde se podían ver el tramo completo y el lugar donde se estaba ejecutando actualmente la obra, entre otra información de interés¹⁵.

Gráfico N° 14: Páginas 4 y 5 del boletín *Control*. Agosto 2016



Las siguientes páginas las manejamos como si fueran notas independientes, donde se explotaban diferentes ángulos, con titulares llamativos para agilizar la lectura y mantener el interés del lector. También se incluyó un cuadro comparativo donde quedó claro que la excavación tradicional para la construcción del túnel del Metro de Lima era el doble de costosa que la excavación mecanizada, con la desventaja adicional que generaba tráfico vehicular.

La extensión del boletín no responde a una falta de capacidad de síntesis sino a una necesidad de explicar lo sucedido claramente y tener un diseño atractivo para mantener cautivo al lector. Si el ciudadano solo cuenta con dos minutos para leer el boletín, basta que lea la primera página donde se presenta de manera sintética el caso de la línea 2 del Metro de Lima y Callao. Además, como

¹⁵ Colocamos la infografía a doble página porque (inicialmente) proyectamos que el boletín sería digital; de lo contrario, hubiera sido de menor tamaño.

ya lo hemos mencionado, este boletín inicialmente estuvo pensado para ser digital y no impreso, en cuyo caso sí hubiéramos tenido que ser más concretos¹⁶.

Gráfico N° 15: Páginas interiores del boletín *Control*. Agosto 2016



Gráfico N° 16: Conferencia de prensa sobre la línea 2 del Metro de Lima



Fuente: Canal YouTube de la Contraloría General.

¹⁶ La versión final del boletín aumentó a 13 páginas para incorporar el posible impacto económico que ocasionaría la modificación del contrato de concesión (Adenda N° 1).

5.2.2.2 El boletín de la av. Néstor Gambetta

Después de la publicación del boletín sobre el Metro de Lima, nos entregaron tres casos emblemáticos para trabajar, los cuales fueron difundidos en octubre del 2016, bajo la nueva denominación de *Gestión y Control*.¹⁷

Inicialmente, dichos boletines fueron de ocho páginas cada uno, pero se tomó la decisión de reducir los textos a cuatro páginas colocando información concreta y esquemática porque se daba por hecho que los lectores preferían textos cortos.¹⁸

El boletín sobre la avenida Néstor Gambetta (Callao) informó sobre las presuntas irregularidades en el mantenimiento y rehabilitación de esta vía, las cuales habrían ocasionado cerca de S/ 55 millones de pérdidas al Estado.

Gráfico N° 18: Portada y páginas interiores del boletín *Gestión y Control*. Octubre 2016.

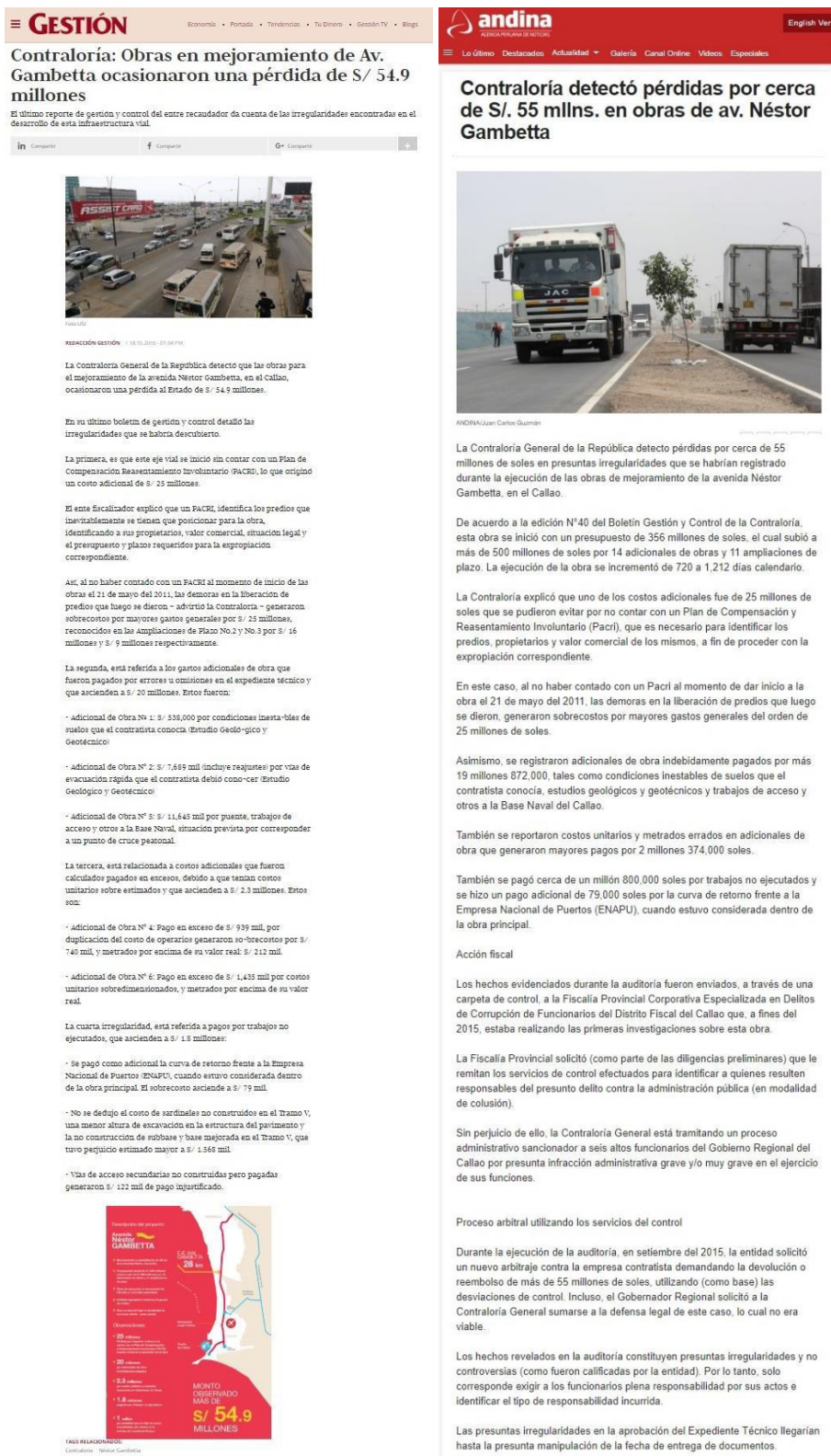


En la página central se explicaron las presuntas irregularidades en las que habrían incurrido funcionarios del Gobierno Regional del Callao, ordenadas de acuerdo a su impacto económico. A la derecha, recién la descripción del proyecto, el trazo del eje vial para que el ciudadano se ubique geográficamente y el resumen de las observaciones que tendrían impacto económico. En la contraportada, la situación legal del caso y de los presuntos involucrados en los hechos.

¹⁷ La avenida Néstor Gambetta (Callao), la carretera La Joya (Arequipa) y los contratos de mantenimiento de carreteras ejecutados a través de Provías Nacional.

¹⁸ En la edición de los boletines emitidos de octubre a diciembre del 2016 participó una tercera persona que temporalmente asesoró sobre el enfoque del boletín.

Gráfico N° 19: Impactos del boletín en *Gestión* y Andina



Fuente: Portales web de *Gestión* y Andina, 18 de octubre del 2016.

5.2.3 El boletín *Contraloría en Acción* (gestión del contralor Nelson Shack)

Durante la gestión del contralor Nelson Shack, empezó a difundirse un nuevo boletín institucional denominado *Contraloría en Acción*, en formato impreso, tamaño A4 y periodicidad bimensual. El tiraje es de 500 ejemplares debido a que se prioriza su difusión por mailing y redes sociales.

En la actual gestión, se ha producido un cambio radical en el contenido del boletín institucional: Ahora recoge los principales acontecimientos producidos en los últimos dos meses (se “voltean” las notas de prensa publicadas) así como algunas noticias novedosas de interés para el ciudadano (que luego son enviadas como notas de prensa).

Como la nueva política comunicacional es difundir los resultados del control a la brevedad posible, son pocas las noticias nuevas que pueden incluirse en el boletín institucional. Además, el objetivo principal ya no es que los medios de comunicación recojan las notas del boletín sino mantener informada a la ciudadanía sobre el trabajo que realiza la Contraloría General para prevenir la corrupción y la inconducta funcional.

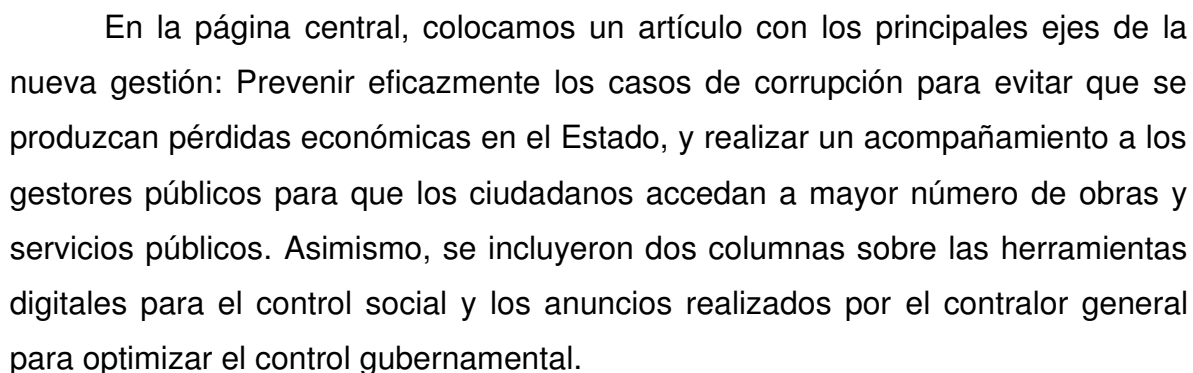
De los cinco boletines publicados en el periodo setiembre 2017-junio 2018, tres de ellos tienen en portada los resultados de los operativos realizados a nivel nacional: “Buen inicio del año escolar”, “Vigilamos contigo la reconstrucción”, y “Por una salud de calidad”. Los titulares y el contenido de la nota son neutrales¹⁹.

A diferencia de años anteriores, ahora se cuenta con un cronograma de difusión, una distribución de páginas validada antes de proceder a la redacción y los periodistas de la Subgerencia de Prensa y Medios Digitales redactan las notas periodísticas y proponen las fotografías. Continúo a cargo de la edición, elaboración de algunas notas y supervisión del diseño. Actualmente, todo el proceso de elaboración y difusión del boletín institucional es más ordenado y predecible²⁰.

¹⁹ Los riesgos identificados son detallados en la nota pero no son destacados en los titulares ni bajadas.

²⁰ Aunque parezca increíble, recién en esta gestión se elaboró un cronograma de difusión. Antes no existía debido a lo fluctuante de la información y algunos retrasos en el proceso de validación.

Gráfico N° 20: Portada y páginas 2 y 3 del boletín *Contraloría en Acción*. Setiembre 2017



²¹ Luego, este monto se incrementaría hasta S/ 25 mil millones.

Gráfico N° 21: Página central del boletín *Contraloría en Acción*. Setiembre 2017

EL CONTROL SOCIAL ES CLAVE EN LA LUCHA ANTICORRUPCIÓN

La Contraloría General impulsará una participación ciudadana más activa y responsable en el control de las entidades públicas, apoyando una actitud vigilante de los bienes y recursos públicos.

El control social es clave en la lucha anticorrupción, por ello mejoraremos los mecanismos de coordinación entre el Sistema Nacional de Control y la sociedad civil organizada. Además, impulsaremos el control mediante el uso de aplicativos y herramientas digitales.

En nuestro portal www.contraloria.gob.pe incorporamos aplicativos para denunciar presuntos actos de corrupción en el Estado (Denuncia en Web), realizar seguimiento a la ejecución de obras públicas (Retrovisión), conocer las acciones de las autoridades y funcionarios (Declaración Jurada) e informarse sobre cómo se está ejecutando el dinero público en diversas entidades (Estado de Gestión Pública y Rendición de Cuentas de sistemas de entidades).

La transparencia y el acceso a la información pública también será parte de la nueva política de la Contraloría.

Además, se impulsará una Cruzada Nacional contra la corrupción y la recuperación de valores. Los principios, como son: La honestidad, la justicia y el respeto mutuo.

PREVENIR LA CORRUPCIÓN ES LA MEJOR INVERSIÓN PARA EL PAÍS

La Contraloría General afronta dos grandes retos: Prevenir eficazmente los casos de corrupción para evitar que se produzcan pérdidas económicas en el Estado, y realizar una labor de acompañamiento a los gestores públicos que se refleje en más obras y servicios de calidad para los ciudadanos.

Control preventivo
Aspiramos a contar con un sistema de control moderno que actúe oportunamente en la prevención, detección y sanción de los actos de negligencia y corrupción en la administración pública.

En ese sentido, se priorizará el control concurrente (sin descuidar el control posterior) para alertar oportunamente a las autoridades sobre los riesgos identificados y formular recomendaciones que contribuyan a mejorar la gestión pública.

La Contraloría General no quiere ser una institución temida por los funcionarios públicos honestos, sino respetada por su labor técnica. Si debe ser suprimidamente temida por aquellos malos funcionarios públicos que incurren en negligencia y corrupción, fusionando la vocación de servicio al país.

La función de la Contraloría no es entorpecer la gestión pública sino ejercer mecanismos de control efectivos e inteligentes en la lucha anticorrupción, respetando los márgenes de discrecionalidad y contextualizando las intervenciones de los gestores públicos.

Estamos convencidos de que la mejor inversión es prevenir la corrupción y contamos con que tendremos el apoyo decidido de todos los

ciudadanos en esta importante labor. Lo que está en juego no solo son esos \$12 mil millones anuales que se perderían anualmente por corrupción, sino también, las esperanzas de más de seis millones de peruanos pobres que aspiran a mejorar sus condiciones de vida y que hoy desconfían de las instituciones públicas.

Control posterior
El nuevo enfoque de control se ejecuta sin descuidar el control posterior, cuya importancia radica en que permite identificar y sancionar los actos de negligencia y corrupción en la administración pública. De esta

manera, contribuiremos a reducir la sensación de impunidad que tanto daño hace al país.

El control posterior también contemplará la amplia y progresiva ejecución de auditorías de desempeño, las cuales promoverán la mejora continua de la administración pública en beneficio del ciudadano. Aquí, el trabajo auditor consiste en evaluar a las entidades para conocer si los servicios o bienes que brindan, logran los resultados esperados.

Lo interesante de estas auditorías de desempeño es que permiten identificar las buenas prácticas y oportunidades de mejora en la entidad. Además, contempla la elaboración de un Plan de Acción conjuntamente con la entidad auditada donde se establecen plazos para implementar las recomendaciones formuladas por la Contraloría General.

Como se puede comprobar, el objetivo final de las acciones de control no siempre es imponer sanciones, sino propiciar que las autoridades implementen mejoras en su gestión, que se reflejarán en obras y servicios públicos que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.

En ese sentido, convocaremos y comprometeremos la participación decidida del Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Ministerio Público, Policía Nacional, sector privado, organización social y ciudadanía. Desde que uno de estos actores falle, para que el sistema anticorrupción sea paralizante o no funcione con la efectividad que demanda la ciudadanía y nuestro proceso de desarrollo económico exige.

ESFUERZO CONJUNTO

Para que la prevención y lucha contra la corrupción sea efectiva y pueda mostrar resultados se requiere de un esfuerzo conjunto y coordinado con todos los actores públicos y no públicos.

En ese sentido, convocaremos y comprometeremos la participación decidida del Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Ministerio Público, Policía Nacional, sector privado, organización social y ciudadanía. Desde que uno de estos actores falle, para que el sistema anticorrupción sea paralizante o no funcione con la efectividad que demanda la ciudadanía y nuestro proceso de desarrollo económico exige.

PRINCIPALES ANUNCIOS

- Modernizar el Sistema Nacional de Control para contar con los recursos humanos y logísticos que permitan un efectivo control y acompañamiento a los gestores públicos.
- Generar el acceso inmediato a todas las bases de datos de las instituciones públicas, respetando las reservas legales, a fin de realizar auditorías remotas y control en línea.
- El uso intensivo y masivo de tecnologías de la información y comunicaciones (TICs) permitirá cruzar información y analizar datos para apoyar auditorías más eficientes, focalizadas y menos invasivas.
- Impulsar la implementación por parte de la Administración de nuevos Sistemas de Control Interno (SCI) en las entidades para que todos sus procesos estén regulados y se reduzca la discrecionalidad en la forma de decisiones de los funcionarios.
- Implementar un modelo eficiente de control descentralizado donde:
 - Las oficinas de control regionales se encarguen del control de los grandes proyectos (superiores de \$100 millones).
 - Contar con Oficinas itinerantes que dependan de las oficinas de control regionales y se instalen temporalmente en las municipalidades provinciales y distritales que lo requieran.
- Se presentarán iniciativas legislativas al Congreso para lograr:
 - Transformación progresiva de cerca de 4,200 personal que laboran en los Organos de Control Institucional (OCI) a la planta de la Contraloría General para garantizar su total objetividad e independencia. (Actualmente, los auditores dependen de las mismas entidades que fiscalizan).
 - Participación activa del Sistema Nacional de Control en la determinación de suspensiones de pago y de árbitros a nombre del Estado.

Nelson Shuck
Contralor General

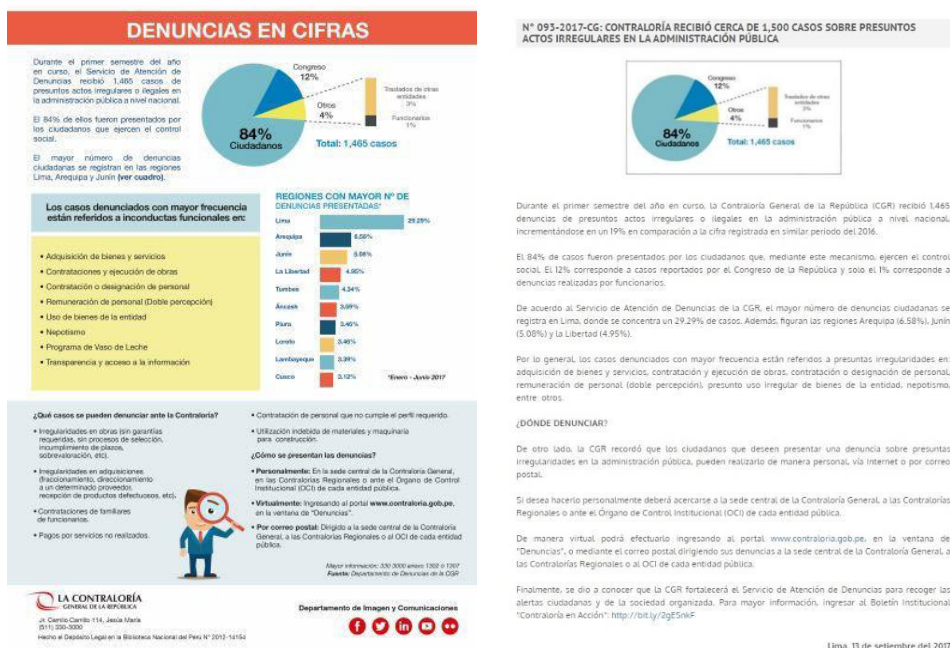
En las páginas siguientes, se informó sobre la nueva estrategia de la Contraloría General para realizar un control integral a los megaproyectos (con montos mayores a los S/ 350 millones) y se presentaron los principales hechos identificados en cuatro megaproyectos: Gasoducto Sur Peruano, Línea 2 del Metro de Lima y Callao, Refinería de Talara y los Juegos Panamericanos²².

²² Con excepción de los Juegos Panamericanos, los demás casos ya habían sido hecho públicos por lo cual no se elaboró una nota de prensa específica sobre este tema.

Gráfico N° 22: Páginas 6 y 7 del boletín *Contraloría en Acción*. Setiembre 2017

En la contraportada se presentó una nota nueva: las cerca de 1500 denuncias que recibió la Contraloría General sobre presuntos actos irregulares en la administración pública, con información detallada sobre las regiones con mayor número de denuncias, los casos más frecuentes y dónde presentar una denuncia, entre otra información relevante. Solo esta nota, publicada el trece de setiembre del 2017, generó trece impactos periodísticos en medios de comunicación de Lima.

Gráfica N° 23: Contraportada del boletín y nota de prensa emitida. Setiembre 2017



Fuente: Portal web de la Contraloría General.

Como se puede observar líneas arriba, la nota del boletín *Denuncias en cifras* se coloca en formato de nota de prensa para ser difundido a los medios de comunicación, con un enfoque periodístico: “Contraloría recibió cerca de 1500 casos sobre presuntos actos irregulares en la administración pública”. El contenido de ambas notas es prácticamente el mismo. Al final, se menciona que mayor información sobre el tema lo encontrarán ingresando al boletín institucional y se agrega el enlace o link corto del boletín.²³

²³ Las notas de prensa sobre los boletines anteriores no fueron incluidas en el presente informe porque ya no figuran en el portal. Solo están las del 2017 en adelante.

Gráfico N° 24: Impactos del boletín en *Perú21* y Andina

CONTRALORÍA RECIBIÓ CERCA DE 1,500 CASOS DE IRREGULARIDADES

Incrementan denuncias

La Contraloría General de la República informó que en el primer semestre del año ha recibido 1,465 denuncias de presuntos actos irregulares o ilegales en la administración pública a nivel nacional.

Esta cifra representa un incremento en 19% en comparación a lo registrado en similar periodo del año 2016.

El 84% de casos fue presentado por los ciudadanos, el 12% fue reportado por el Congreso de la República, el 3% por otras entidades y el 1% de las denuncias fueron realizadas por funcionarios.

De acuerdo con el Servicio de Atención de Denuncias de la Contraloría, el mayor número de acusaciones ciudadanas

se registra en Lima, donde se concentra un 29.29% de casos. También figuran las regiones Arequipa (6.58%), Junín (5.08%) y La Libertad (4.95%).

El organismo indicó que entre los casos denunciados con mayor frecuencia figuran irregularidades en la adquisición de bienes y servicios, la contratación de obras, y otros.



Irregularidades aumentaron.

andina
AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS

Lo Último Destacados Actualidad Galería Canal Online Videos Especiales English Version

Contraloría recibió cerca de 1,500 casos de presuntas irregularidades

15:48 | Lima, set. 13.

República (CGR) recibió 1,465 denuncias de presuntos actos irregulares o ilegales en la administración pública a nivel nacional, incrementándose en un 19% en comparación a la cifra registrada en similar periodo del 2016.

El 84% de casos fueron presentados por los ciudadanos que, mediante este mecanismo, ejercen el control social. El 12% corresponde a casos reportados por el Congreso de la República y solo el 1% corresponde a denuncias realizadas por funcionarios.

De acuerdo al Servicio de Atención de Denuncias de la CGR, el mayor número de denuncias ciudadanas se registra en Lima, donde se concentra un 29.29% de casos. Además, figuran las regiones Arequipa (6.58%), Junín (5.08%) y la Libertad (4.95%).

Por lo general, los casos denunciados con mayor frecuencia están referidos a presuntas irregularidades en: adquisición de bienes y servicios, contratación y ejecución de obras, contratación o designación de personal, remuneración de personal (doble percepción), presunto uso irregular de bienes de la entidad, nepotismo, entre otros.

De otro lado, la CGR recordó que los ciudadanos que deseen presentar una denuncia sobre presuntas irregularidades en la administración pública, pueden realizarlo de manera personal, vía Internet o por correo postal.

Si desea hacerlo personalmente deberá acercarse a la sede central de la Contraloría General, a las Contralorías Regionales o ante el Órgano de Control Institucional (OCI) de cada entidad pública.

De manera virtual podrá efectuarlo ingresando al portal www.contraloria.gob.pe, en la ventana de "Denuncias", o mediante el correo postal dirigiendo sus denuncias a la sede central de la Contraloría General, a las Contralorías Regionales o al OCI de cada entidad pública.

Finalmente, se dio a conocer que la CGR fortalecerá el Servicio de Atención de Denuncias para recoger las alertas ciudadanas y de la sociedad organizada. Para mayor información, ingresar al Boletín Institucional "Contraloría en Acción": <http://bit.ly/2gESnkF>

Fuente: Diario *Perú21* y portal de Andina, setiembre 2017

5.2.3.2 El boletín sobre el operativo en hospitales

En junio del 2018, se difundieron los resultados del operativo “Por una salud de calidad”, donde se identificaron riesgos de una inadecuada atención a los pacientes que se atienden en los establecimientos de salud de mediana y alta complejidad, a nivel nacional, según señala dicha publicación.

Gráfico N° 25: Portada y páginas 2 y 3 del boletín *Contraloría en Acción*. Junio 2018



En el boletín se incluyeron dos notas que no habían sido difundidas antes: Más de 800 funcionarios estaban impedidos de trabajar en el Estado y el inicio del operativo para verificar la entrega de donaciones a cien mil afectados por las heladas y friaje.

Gráfico N° 26: Páginas 7 y 8 del boletín *Contraloría en Acción*. Junio 2018



La nota sobre los sancionados por la Contraloría General (durante el primer semestre 2018) no fue difundida en formato de nota de prensa y remitida a los medios de comunicación debido a que recientemente se había difundido una información similar sobre el periodo enero-mayo 2018. Las cifras e infografía fueron publicadas semanas después, siendo publicadas por algunos medios de comunicación.

Mientras que la información sobre el operativo “kits de abrigo”, que constituía una novedad en el boletín institucional, fue difundida antes de que fuera impreso y obtuvo más de 40 impactos.

5.2.4 Funciones del coordinador y/o editor

Como mencioné en las páginas precedentes, desde el año 2014 hasta el año 2017 estuve encargada de todo el proceso de elaboración, redacción y difusión del boletín institucional. Actualmente participo en la redacción, junto con otros compañeros, y me encargo de la edición del boletín institucional. Nuestra labor se ha simplificado porque contamos con mayor flujo de información para difundir.

Tabla N° 6: Actividades realizadas para la elaboración del boletín institucional

ACTIVIDAD	COORDINADORA Y REDACTORA	EDITORIA
Definición de temas	Por lo general, respondían a las coordinaciones que se realizaban con las unidades orgánicas para el envío de información (ayudas memoria o informes de control). Era una búsqueda intensa porque no se tenía la política de difundir los informes de control, por ejemplo. Se procuraba no incluir notas difundidas con anterioridad.	Esta labor se ha simplificado porque consolida las principales noticias producidas por la Contraloría General en los dos últimos meses. Incluye una o dos notas novedosas
La pauta: Distribución de páginas	La reunión para definir la pauta del boletín se realizaba con la Gerente de Comunicaciones, incluso, cuando no se había cubierto el número de temas requeridos debido a que, por su misma función, contaba con mayor información sobre operativos, acciones de control o servicios que pondría en marcha, las cuales podían ser incluidas en el próximo número.	Actualmente, se envía la pauta completa al Subgerente de Prensa y Medios Digitales, quien coordina con la Gerente su validación para empezar a redactar las notas
La redacción de notas	Estaba a cargo de una sola persona	Todos colaboran con la elaboración de las notas.
ACTIVIDAD	COORDINADORA Y REDACTORA	EDITORIA
Diseño de páginas	Se realizaba una reunión previa con el diseñador para proyectar las ilustraciones e infografías que se utilizarían. Además, de destacarse datos y cifras con información relevante. Carecíamos de fotografías.	Se seleccionan fotografías tomadas por los mismos auditores para colocar en la edición. Cuando el caso amerita se colocan infografías o gráficos.
Fecha de Cierre	La publicación mensual no contaba con fecha de cierre ni cronograma porque estábamos supeditados a las validaciones de las unidades orgánicas y a las fluctuaciones de información.	La publicación es bimensual y existe cronograma de entregables.

Fuente: Elaboración propia

5.2.5 Rutinas laborales

La elaboración del boletín institucional ha sido uno de varios productos que he desarrollado en la Contraloría General, razón por la cual, solo le he dedicado algunas horas al día.

Para el proceso de elaboración del boletín institucional de ocho páginas se requiere un promedio de cuatro o cinco temas diferentes lo que implica gestionar

la información con igual número de unidades orgánicas. Antes del 2017, pocas veces incluimos los temas institucionales que habían sido difundidos a través de medios de prensa. Solo colocábamos las campañas nacionales o temas que por su impacto social podrían ser de interés para el ciudadano.

Todos los días, se revisan los medios de comunicación para identificar los temas de coyuntura y consultar con las unidades orgánicas correspondientes si habíamos intervenido en los casos que marcaban la agenda política o local, o si tenían previsto realizar alguna intervención en los próximos meses. Estas llamadas telefónicas o reuniones se realizaban previa comunicación y autorización de la gerente, debido a que existe información muy sensible. Los resultados de estas conversaciones eran comunicados de inmediato, cruzando los dedos, para que no decidieran adelantarse y sacar el tema en una nota de prensa (en cuyo caso, el tema estaría prácticamente descartado para el boletín institucional).

La redacción de los temas se realizaba después de la lectura obligada del informe de control o ayuda memoria enviada, y de una reunión con el gerente o supervisor de la unidad orgánica (si hacía falta) para absolver cualquier duda adicional²⁴. El lenguaje que se utilizaba era claro, sencillo y propositivo.

Si las notas informaban sobre alguna deficiencia o presunta irregularidad en una entidad, se mencionaban las recomendaciones formuladas por la Contraloría General para corregir esta situación. También se indicaba las medidas institucionales que se adoptaría para evitar que estos hechos se repitan.

Los textos se enviaban a validar cuando ya estaban diseñados, de tal forma que los cambios o ajustes que se efectuaban eran mínimos y tenían que ceñirse al espacio otorgado.

Cuando todos los textos estaban validados²⁵, la gerente enviaba el boletín institucional impreso a Secretaría General²⁶ para su aprobación y luego pasaba al Despacho del Contralor quien autorizaba la impresión.

²⁴ Antes de retirarnos de la reunión debemos solicitar celular, anexo directo y preguntar sobre disponibilidad de tiempo en los próximos días puesto que a veces pueden irse de comisión.

²⁵ Por lo general se solicitaba una firma y sello del gerente de la unidad orgánica a cargo del tema. También se aceptaban correos electrónicos dando la conformidad.

²⁶ Unidad orgánica de la cual dependíamos hasta los primeros meses del 2018.

Una vez impreso, se procedía a la distribución impresa (vía courier) y digital a los medios de comunicación y aliados estratégicos.

Como la impresión tarda tres días, nos daba tiempo suficiente para preparar con el diseñador los mensajes (*post*) que se publicarían a través de las redes sociales y definir las dos notas de mayor impacto que se enviarían a los medios de comunicación en archivo Word, acompañando el boletín institucional.

Estas fueron, a grandes rasgos, las rutinas laborales que se siguieron siempre hasta junio del 2016, cuando empezó la gestión de Edgar Alarcón. Durante su primer y único año de gestión (que culminó en julio 2017), solo se difundieron boletines institucionales monotemáticos, principalmente en base a informes de control que nos fueron entregados expresamente, lo que agilizó el proceso de elaboración y publicación.

En la actual gestión del Contralor Nelson Shack, la elaboración del boletín institucional se ha simplificado a tal punto que podría estar listo para validación en solo unos días, si contamos con la disponibilidad de diseñador y los periodistas entregan oportunamente las notas (las cuales son distribuidas de acuerdo con los temas que manejan).

A continuación, presentamos una tabla comparativa sobre las rutinas laborales seguidas en la elaboración del boletín institucional, las cuales difieren en las siguientes gestiones.

Tabla N° 7: Cuadro sobre las rutinas laborales en la elaboración del boletín institucional

ACTIVIDAD	BOLETÍN CONTROL	BOLETÍN GESTIÓN Y CONTROL	BOLETÍN CONTRALORÍA EN ACCIÓN
Definición de temas	Noticias publicadas: Se realiza la recopilación de información sobre campañas nacionales, programas o nuevos servicios que por su relevancia debían considerarse a pesar de figurar en notas de prensa o haber sido cubiertos por la prensa. Se busca un nuevo	Noticias nuevas: En algunas ocasiones buscamos y, en otras recibimos, informes de casos emblemáticos, operativos o proyectos para elaborar boletines institucionales.	Noticias publicadas: Como la edición es bimensual, empecé a guardar en una carpeta la información más relevante sucedida en los últimos 45 días para luego seleccionar los que se plantearán incluir en la edición.

	<p>ángulo o información adicional a la publicada.</p> <p>Noticias nuevas o coyunturales: Se busca información permanente a través de llamadas telefónicas y reuniones con gerentes, supervisores y auditores. Esto se realizó previa coordinación y autorización del Gerente.</p>		<p>Noticias nuevas o coyunturales: Buscamos o nos entregan información sobre informes, operativos u otros con fines de difusión.</p>
La pauta: Distribución de páginas	Se realiza una reunión para definir la pauta del boletín con la Gerente de Comunicaciones, incluso, cuando no se había cubierto el número de temas requeridos. De acuerdo con su función, la Gerente cuenta con mayor información sobre operativos, acciones de control, planes o nuevos servicios que se implementarán.	Como eran boletines institucionales monotemáticos, se realiza una distribución interna con los subtemas más relevantes del informe, operativo o proyectos.	Se prioriza y distribuyen los temas listados, de acuerdo con la importancia que tengan para la institución o el ciudadano.
ACTIVIDAD	BOLETÍN CONTROL	BOLETÍN GESTIÓN Y CONTROL	BOLETÍN CONTRALORÍA EN ACCIÓN
La redacción de notas	Se empiezan a redactar las notas, después de la lectura obligatoria del informe de control o ayuda memoria enviada, y de una reunión con el gerente o supervisor de la unidad orgánica (si hacía falta) para absolver cualquier duda.	Se redactan las notas después de la lectura del informe y una reunión con el supervisor para que amplíe el tema.	Se procura redactar las notas nuevas lo antes posible para validarlas. Las notas de prensa ya publicadas son "volteadas" por los periodistas del área, a quienes les entrego previamente el número de caracteres promedio con espacio que necesitamos para el boletín.
Validación de notas		Se envía al supervisor de la unidad orgánica la nota propuesta antes que lo valide el gerente (solo es un tema).	Las notas nuevas son enviadas para validar y aquellas que han sido "volteadas" esperan para pasar al área de diseño.
Diseño de	Se realiza una reunión con el diseñador para proyectar la portada y los elementos gráficos de todas las páginas. Además, explicamos por qué es necesario incluir cuadros e infografías, a	Se realiza una reunión con el diseñador para proyectar la portada y los elementos gráficos de todas las páginas. En algunos casos, se comunicó al diseñador las sugerencias recibidas del	Se entrega al diseñador la distribución de páginas, el contenido de cada una de ellas (con fotoleyendas, de ser el caso) y algunas sugerencias para el diseño. También se

páginas	fin de recibir sugerencias para mejorar la parte gráfica de las páginas. Ese mismo día se entrega la distribución de páginas, el contenido de la portada y de las páginas interiores así como algunas sugerencias para el diseño.	consultor externo. Ese mismo día se entregó la distribución de páginas, el contenido de cada una de las páginas y algunas sugerencias para el diseño.	envía la galería fotográfica (muchas veces propuesta por el mismo periodista que elaboró la nota) a fin de que sean consideradas para el boletín institucional.
Validación de notas	Se envían las notas diseñadas a las unidades orgánicas para su validación. De esta forma, tenemos mayor control sobre el contenido y las correcciones que se reciben son más puntuales (solo para precisiones o reemplazar determinadas palabras o cifras). ²⁷		
ACTIVIDAD	BOLETÍN CONTROL	BOLETÍN GESTIÓN Y CONTROL	BOLETÍN CONTRALORIA EN ACCIÓN
Fecha de Cierre	Se intentaba cerrar el boletín a la brevedad posible, pero como no existía un cronograma oficial de publicación, no se cumplía con la periodicidad establecida.	Se intenta cerrar el boletín a la brevedad posible, llegando en una ocasión a tener listos tres boletines que fueron publicados en un mismo mes (octubre 2016)	Se solicita a los periodistas que entreguen las notas en una fecha prevista para cumplir con el cronograma de entregables.
Validación de la Alta Dirección	Se comparte el boletín diseñado a la Gerente de Comunicaciones para revisión, luego lo deriva a la Secretaría General. De allí, será elevado al Despacho del Contralor.	Idem.	El boletín diseñado es remitido a la Gerente de Comunicación Corporativa para que lo revise y derive al Despacho del Contralor General, de considerarlo pertinente.
Impresión	Cuando el boletín es validado, se coordina con la imprenta para que recoja el arte final y realice la prueba de color, paso previo a la impresión. En tres días, en promedio, traen los boletines impresos.	Idem	Idem

²⁷ Esta forma de trabajo solo funciona cuando tenemos plena disponibilidad del diseñador. De lo contrario, retrasaría la edición.

Difusión externa	Se difunde el boletín institucional por mailing y redes sociales después de haber sido distribuido por courier a nivel nacional. También se publica en el portal web institucional, en la Sección Publicaciones.	Se difunde la versión digital apenas el boletín es aprobado por la Alta Dirección. También se publica en el portal web institucional, en la Sección Publicaciones.	Idem
Difusión interna	Se difunde el link corto por mail todo el personal de la Contraloría. Se envía la edición impresa a los gerentes, subgerentes y Gerentes Regionales de Control.	Idem.	Idem.
Fidelización de las fuentes	Después de la difusión del boletín, se consolidan los impactos en medios de comunicación y se comparten con la unidad orgánica que colaboró con la nota. ²⁸	Idem.	Idem.

Fuente: Elaboración propia.

²⁸ Además, nos poníamos a su disposición para elaborar otros artículos o notas periodísticas de informes de control relevantes, alentándolos a que se comuniquen con nosotros cuando tengan algún tema importante para difundir.

CAPÍTULO VI: BALANCE DE LA EXPERIENCIA

6.1 Lecciones aprendidas

Uno de los principales problemas que enfrenté para la elaboración del boletín institucional (durante muchos años) fue la limitada información que existía para difusión, lo cual obligó a tener que buscar nuevos temas en forma permanente y profundizar el conocimiento que tenía sobre la institución.

La Contraloría General no solo se dedica a emitir informes sobre los servicios y actividades de control en las entidades públicas, también cuenta con una serie de productos, programas y servicios destinados a la prevención de la corrupción, los cuales constituyen una fuente e insumo relevante de información. Presumo que lo mismo sucede en otras entidades.

La ventaja de trabajar en una institución pública es que contamos con información oficial y única, que debidamente presentada (con un enfoque periodístico y un buen diseño) puede ser recogida por los medios de comunicación.

La desventaja es que, en general, en las entidades no existe una política interna (de parte de los funcionarios) de comunicar las acciones (nuevas o relevantes) que están ejecutando, lo que ocasiona que los periodistas del área de Prensa o Comunicaciones tengan que estar en constante búsqueda de información. Por eso, es necesario ir cultivando fuentes dentro de la institución, tal como lo haríamos si estuviéramos en un medio de comunicación. Y una vez que las tenemos, no debemos perderlos de vista sino realizarles un seguimiento (muchas veces, las noticias son cíclicas).

De otro lado, los temas, por más interesantes que nos parezcan a nosotros o escasos que sean, deben estar dirigidos a un público masivo o, al menos, a nuestro público objetivo para que tenga el impacto deseado²⁹.

²⁹ En junio del 2015, publicamos un boletín cuya portada fue: “¿Quiénes contratan con el Estado? Conozca a los principales proveedores del sector público”, el cual registró cero impactos en medios de comunicación (no lo recogieron ni las secciones de Economía). Haciendo una autocrítica, debo reconocer que este tema no era de mucho interés sino se citaban presuntas irregularidades en los procesos de contrataciones.

Los titulares, o al menos el interior de la nota, debe tener un enfoque y tratamiento periodístico. En el texto debe quedar claro la relevancia del tema, las causas, las consecuencias, cómo impacta en el ciudadano, qué estamos haciendo para resolver un problema o qué estamos recomendando hacer a las entidades para solucionarlo. También puede incluir antecedentes, cifras o indicadores de otras instituciones que permitan contextualizar mejor los temas que estamos abordando, complementarlo o darle mayor actualidad.³⁰

El impacto periodístico que ha tenido el boletín institucional demuestra que se ha cumplido con el objetivo de contribuir a posicionar la labor de la Contraloría General en la prevención y lucha anticorrupción. Esta publicación se constituyó en una fuente de información interesante para el ciudadano y relevante para los medios de comunicación quienes replicaron su contenido.

6.2 Hallazgos

Se requiere perfeccionar el diseño y reducir textos: Durante el proceso de sistematización, se evidenció una mejora en la diversidad de contenido, pero los textos de algunas páginas se han incrementado considerablemente, restándole dinamismo al diseño. En las publicaciones del primer semestre del año 2018, se aprecia que se está trabajando con maquetas prediseñadas, para reducir tiempos, la cual podría ser rediseñada para ser más atractiva para el lector³¹.

Se debe buscar suscriptores para el boletín institucional: La revisión de publicaciones institucionales de otras entidades técnicas ha permitido advertir que la mayoría de ellas permite a los ciudadanos suscribirse gratuitamente a sus boletines completando un formulario digital, práctica que sería muy interesante implementar en la Contraloría General porque llegaría a un mayor número de ciudadanos y, sobre todo, que tienen interés en acceder a dicha información.

³⁰ Este recurso utilizado por los medios de comunicación también podemos emplearlo en nuestras publicaciones. Por lo general, los funcionarios no objetan esta información si las fuentes citadas poseen buena reputación y credibilidad.

³¹ La Gerente de Comunicación Corporativa considera que debe rediseñarse la publicación. En cuanto al texto, debo insistir en que los periodistas cumplan con entregar la cantidad solicitada de caracteres.

Los archivos que se envían a imprenta deben revisarse exhaustivamente: Con frecuencia, se revisa tantas veces el archivo digital que las personas se vuelven incapaces de detectar pequeños errores (como una letra que falta o sobra, un asterisco, un pie de página incompleto, un titular con diferente tipo de fuente, un párrafo sin punto final, entre otros). Por eso, antes de enviar un archivo a la imprenta, es preferible imprimir el archivo, tomarse una pausa de cinco o diez minutos y revisar con calma nuevamente los textos para detectar con mayor facilidad cualquier error.³²

Los editores o coordinadores deben adaptarse a los cambios que conlleva una nueva gestión: Trabajar en el área de Comunicaciones de una institución pública implica aceptar que van a producirse cambios cada cierto tiempo y que los equipos deben adaptarse o adecuarse a los nuevos objetivos, políticas, lineamientos y pedidos que se les formule. Si se prefiere, pueden dejar sentada su posición discrepante sobre algún tema, presentar sugerencias, propuestas o contrapropuestas, pero al final el boletín institucional tendrá que reflejar el nuevo enfoque de control o visión de la entidad³³.

6.3 Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia

Si bien hemos mencionado la importancia de darle un enfoque periodístico a las notas del boletín institucional, no hemos realizado un análisis profundo de los contenidos ni los titulares, los cuales fueron variando de acuerdo a la coyuntura. Tampoco hemos ahondado en el proceso de diseño y diagramación que es básico para contar con una publicación visualmente atractiva para los lectores. Los textos y el diseño son igual de importantes en una publicación.³⁴

³² Si la entidad cuenta con presupuesto, podemos solicitar los servicios de un corrector.

³³ A veces, incluso, dentro de la misma gestión se producen cambios. En el caso del boletín institucional, por, ejemplo, esos cambios se aprecian mejor en la evolución de los titulares. A veces, neutrales y propositivos y, otras, más agresivos.

³⁴ Como mínimo, las entidades deben invertir en la contratación de un diseñador y una iMac (computadora que le permite realizar sus trabajos con mayor velocidad y utilizando el programa de diseño InDesign).

6.4 Aportes

6.4.1 A nivel teórico-conceptual

La sistematización de mi experiencia como coordinadora y editora del boletín institucional demuestra que dándole un enfoque periodístico a las notas podemos conseguir que los medios de comunicación se conviertan en cajas de resonancia de los temas publicados y contribuyan al posicionamiento de nuestra entidad.

Asimismo, brinda recomendaciones útiles a los profesionales de la comunicación dedicados a las publicaciones institucionales para convertir los productos que elaboran en valiosas herramientas de difusión, ante la escasa información bibliográfica sobre el tema. Revela que un número importante de entidades públicas cuentan con esta herramienta de comunicación.

6.4.2 A nivel profesional

A partir de la sistematización de la experiencia realizada, confío en que pueda impulsar a mejorar la presentación y diseño del boletín institucional, además de incluir temas nuevos que puedan ser recogidos por los medios de comunicación, habida cuenta que contamos con un mayor flujo de información que nos permite consolidar esta publicación. También plantearé que se inicie la suscripción digital del boletín como lo están haciendo otras entidades autónomas y especializadas como la nuestra.

6.4.3 A nivel instrumental

La sistematización de mi experiencia puede ser de utilidad para elaborar una guía o manual para la redacción y edición de publicaciones institucionales, las cuales rescaten los aportes mencionados en el presente informe.

6.4.4. A nivel social

El resultado de la sistematización invita a reflexionar sobre la necesidad de establecer una política interna para mejorar la comunicación entre los funcionarios y las áreas de Prensa y Comunicaciones de la entidad a fin de contar con mayor variedad de información para difusión³⁵.

³⁵ La labor realizada por la Contraloría General ha variado en los últimos años (ahora se prioriza el control simultáneo sobre el control posterior). Pero la diferencia fundamental es que la nueva gestión decidió transparentar la información de los servicios de control gubernamental y ahora cuenta con mayores insumos para difusión.

CONCLUSIONES

- La Contraloría General empezó a publicar boletines institucionales dirigidos al público externo³⁶ para compensar la falta de información oficial que existía sobre su labor de prevención y lucha anticorrupción. En ese sentido, priorizó la difusión de servicios de control y casos que fueran relevantes para la ciudadanía y la opinión pública, por su impacto social y económico.
- Durante la gestión de los contralores Fuad Khoury (2009-2016) y Edgar Alarcón (2016-2017), las notas publicadas en los boletines institucionales tuvieron un impacto positivo en los medios de comunicación, debido a la importancia de los temas abordados, el enfoque periodístico y la redacción clara. Estas publicaciones se convirtieron en una poderosa herramienta de comunicación que permitió llegar a los ciudadanos, la mayoría de los cuales desconocía qué era y para qué servía este organismo técnico llamado Contraloría General.
- Si bien es cierto que, en cada gestión, el contenido, enfoque y hasta el nombre de los boletines institucionales externos ha cambiado, la publicación se ha mantenido vigente porque existe la necesidad de mantener un espacio de comunicación abierto con el ciudadano y los líderes de opinión.
- Los cambios que se han producido en los boletines externos a lo largo de los años se reflejan en las portadas y titulares: Empezaron siendo neutrales, luego informativos y, en ocasiones, llegaron a ser inquisidores, reflejando el malestar ciudadano por los casos de corrupción.
- Tras la crisis institucional de la Contraloría General, a mediados del año 2017, ingresó el nuevo contralor general, Nelson Shack, que marcó una nueva etapa de total apertura y acceso a la información. En este nuevo escenario de inmediatez, se prioriza la difusión de notas de prensa mientras que los boletines cumplen una función más institucional y reflexiva: Desarrollan con mayor amplitud los temas que le interesa colocar en la agenda pública o que desean destacar de la actual gestión. De allí

³⁶ A mediados del año 2010 salió la primera publicación.

que la distribución impresa de los ejemplares priorice a congresistas, ministros y líderes de opinión.

- Dentro de las oficinas de Prensa y Comunicaciones, las rutinas laborales deben adecuarse a las necesidades de la entidad. Si contamos con un boletín institucional de periodicidad mensual o bimensual, las rutinas laborales deben garantizar que se cumpla con los plazos de publicación establecidos.

Un problema recurrente en las publicaciones institucionales de las entidades públicas (incluida la nuestra) es que no se cumple con la fecha de publicación, lo que se soluciona estableciendo un cronograma inamovible para los entregables. Esto nos obliga a realizar un seguimiento a las unidades orgánicas para que agilicen el proceso de validación³⁷.

- Para finalizar, mencionaremos que una publicación institucional por sí misma no puede cambiar la imagen que la ciudadanía se ha formado sobre ésta, pero sí puede incidir en que tenga un mejor concepto de la organización si ponemos a su disposición la información y los mensajes adecuados.

³⁷ Los gerentes también deberían apropiarse de este tema y hacer lo posible para que se cumplan con los plazos de publicación.

RECOMENDACIONES

-Conocer la institución donde se trabaja: Es básico revisar el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad, contar con un organigrama para saber a qué funcionario debemos solicitar la información y tener un directorio actualizado con sus anexos telefónicos y/o celulares.

-Definir los objetivos de la publicación: Debemos saber cuál es el objetivo del boletín institucional y a qué público va dirigido a fin de identificar los temas y mensajes clave que debemos abordar y posicionar.

-Dar un enfoque periodístico a las notas: Debemos mantener un equilibrio entre lo que deseamos comunicar como institución y lo que le interesa leer a los ciudadanos. Procuremos que las noticias sean relevantes y útiles para el público al que nos dirigimos.

-Seleccionar temas que tengan impacto social o económico: Mientras seleccionemos temas que involucren o afecten a un mayor número de personas, el impacto de la noticia será mayor. Por ejemplo, los servicios públicos como educación, salud, agua potable, etc., los programas sociales que cuentan con cerca de seis millones de beneficiarios; los megaproyectos y obras públicas de envergadura; la distribución del canon, etc. Una buena elección del tema significará también un mayor número de impactos positivos en los medios de comunicación.

-Elegir el lenguaje adecuado: Si nuestro público objetivo son los ciudadanos en general debemos evitar el uso de palabras rebuscadas o tecnicismos que dificulten la comprensión del tema que estamos exponiendo. Tampoco debemos suponer que todos conocen o deberían conocer el tema del que estamos hablando. No hay nada mejor que escribir con sencillez y claridad.

-Incluir información desagregada por departamentos: Permite que nuestras publicaciones sean replicadas en los medios de comunicación del interior del país, aumentando significativamente el número de impactos a nivel nacional.

-Elaborar infografías: Actualmente, existe una tendencia en los medios de comunicación de utilizar infografías para presentar la información en forma más ordenada y atractiva. Incluso, no dudan en difundirla en su versión digital o impresa³⁸. Además, se pueden colocar datos en forma destacada, citas textuales o cifras relevantes que le den vida y movimiento a las páginas.

-Validar las notas: Siendo una publicación que brinda información oficial, debe estar libre de errores o inexactitudes que puedan generar confusión o posteriores aclaraciones. Tener los textos validados también nos dará la tranquilidad de que toda la información publicada es correcta.

-Enviar notas de prensa a los medios: Por experiencia, podemos decir que las notas de los boletines institucionales difícilmente son replicadas en los medios de comunicación si no van acompañadas de las notas en archivo Word que les faciliten su edición. Por ello, aconsejamos enviar la nota con un titular periodístico³⁹ y comunicarnos telefónicamente con los periodistas para informarles que le hemos enviado información para su edición diaria. Enviar el archivo en pdf o solo el enlace digital (link corto) no garantiza más que su eventual lectura.

-Tener un cronograma de actividades para elaborar la publicación institucional: Permite definir las rutinas laborales y tener mapeado todo el proceso a fin de programarnos y cumplir con los plazos establecidos.

-Abrir las suscripciones gratuitas al boletín institucional: Con esta medida ampliaremos el número de lectores de nuestra publicación y nos aseguramos de que llegue a los ciudadanos realmente interesados y en forma oportuna.

³⁸ También resulta importante contar con un archivo fotográfico organizado por temas para facilitar la búsqueda de imágenes (incluso referenciales).

³⁹ En ocasiones, los titulares del boletín institucional son neutrales, pero cuando se envía en formato de nota de prensa, el titular (o al menos la bajada), tiene que dejar en evidencia los riesgos, situaciones adversas, presuntas irregularidades o presunto perjuicio económico identificado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Lie Editorial.
- Arroyo Caballero, M. (2014). Revistas corporativas: Herramientas de comunicación en las organizaciones. Análisis de la revista *Paisajes de RENFE*. *Revista ZER*, 19(37), pp. 213-328.
- Atoche, M. (2003). *Comunicación y Salud: periodismo institucional y de difusión en la oficina de prensa del Ministerio de Salud* (Informe profesional para licenciatura), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Chomsky, N. (2000). *Los guardianes de la libertad: propaganda, desinformación y consenso en los medios de comunicación*. Barcelona: Crítica.
- De la Cruz, A. (1970). *Desarrollo y efectos de las comunicaciones en la empresa moderna y el progreso de las comunicaciones en el Perú* (Tesis de Bachillerato). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Fernández López, S. (2013). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Colombia: Ediciones de la U.
- Ferrer Escalona, A. (octubre, 2002). ¿Para qué son útiles los medios institucionales? *Revista Comunicar*, 10, pp. 77-80.
- Graglia, E. (2017). *Políticas públicas: 12 retos del siglo 21*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Luna, C. I. (2009). Estrategias de comunicación e impacto de las políticas públicas. *Revista Panameña de Política*, 7, pp. 97-115.
- McCombs, M., y Shaw, D. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), pp. 176-187.
- Martínez Nocedo, Y. (2009). *Hablemos de comunicación: una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana: Ediciones Logos.
- Muriel, M. L., y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas*. Quito: CIESPAL.
- Narváez, L., y Campillo, I. (2006). Transformación de las organizaciones. En M.

Rebeil (ed.). *Comunicación estratégica en las organizaciones* (pp. 47-66). México: Trillas.

- Ramírez, T. (diciembre-febrero, 1995). La influencia de los gabinetes de prensa: las rutinas periodísticas al servicio del poder. *Telos: Critical Theory of the Contemporary*, 40, pp. 47-57.
- Santander, P. (julio-diciembre, 2013). Influir sobre los medios: la tensa relación entre asesores comunicacionales de la élite y periodistas chilenos. *Revista Nueva Época*, 20, pp. 95-112.
- Solórzano, E., y Pirotte, A. (2006). *Diccionario de uso para relaciones públicas*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.
- Villafañe, J. (2015). *Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Weil, P. (2000). *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.

Recursos digitales:

- Comisión de Alto Nivel Anticorrupción [CAN]. (2017). *Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción*. Lima: Autor. Recuperado de <http://can.pcm.gob.pe/normas-nacionales/politica-nacional-de-integridad-y-lucha-contra-la-corrupcion/>
- Contraloría General de la República. (2018a). *Monitores Ciudadanos de Control*. Recuperado de <http://doc.contraloria.gob.pe/monitores-ciudadanos/>
- Contraloría General de la República. (2018b). *Plan Estratégico Institucional 2018-2024*. Lima: Autor. Recuperado de http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/Plan%20Estrategico_Institucional_2018-2024.pdf
- Contraloría General de la República. (2018c). Contraloría General viene publicando informes completos de auditorías de cumplimiento en nuevo portal web [Nota de prensa]. 15 de mayo. Recuperado de http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/prensa/notas_de_prensa/2018/lima/np_302-2018-cg
- Contraloría General de la República. (2018d). Contraloría General revela que existen cerca de mil funcionarios y servidores suspendidos o inhabilitados para trabajar en el Estado [Nota de prensa]. 31 de agosto. Recuperado de

http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/prensa/notas_de_prensa/2018/lima/np_622-2018-cg

- Defensoría del Pueblo. (2017). *Radiografía de la corrupción en el Perú*. Reporte de Corrupción N° 1, mayo. Lima: Autor. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/Reporte-de-corrupcion-DP-2017-01.pdf>
- El Índice de Percepción de la Corrupción 2017 muestra una fuerte presencia de este fenómeno en más de dos tercios de los países. (2018). *Transparency International*, 21 de febrero de 2018. Recuperado de https://www.transparency.org/news/pressrelease/el_indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2017_muestra_una_fuerte_presencia
- La Rosa Vásquez, R. (2018). La corrupción, el principal problema del Perú. *El Comercio*, 22 de abril. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/corrupcion-principal-problema-peru-noticia-513999>
- Las empresas incapaces de innovar van a desaparecer, predice un informe. (2016). *La Vanguardia*, 18 de febrero. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/20160218/302259473076/las-empresas-incapaces-de-innovar-van-a-desaparecer-predice-un-informe.html>
- Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (2002). Congreso de la República. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27785.pdf>
- Nelson Shack Yalta promete moralizar y modernizar el sistema nacional de control. (2017). *La República*, 24 de julio. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1065691-nelson-shack-yalta-promete-moralizar-y-modernizar-el-sistema-nacional-de-control/>
- Poderes públicos no gozan de la confianza ciudadana. (2018). *El Comercio*, 24 de setiembre. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/poderes-publicos-gozan-confianza-ciudadana-noticia-560841>
- Real Academia Española. (2014). Rutina. En *Diccionario de la lengua española* (23a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Wrm3W7c>
- Resolución de Contraloría N° 137-2018-CG. Reglamento de Organización y Funciones de la Contraloría General. Contraloría General de la República (2018). Recuperado de http://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/2018/RC_137-2018-CG-ROF.pdf

- Secretaría General de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores [INTOSAI]. (s/f). *ISSAI Executive Summaries*. Recuperado de <http://www.intosai.org/es/issai-executive-summaries/detail/issai-12-el-valor-y-beneficio-de-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-marcando-la-diferencia.html>
- Shack Yalta, N. (2018a). *Informe Ejecutivo Semestral de Gestión. Enero-junio 2018*. Lima: Contraloría General de la República. Recuperado de http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/Inf_Gest_ENE2018-JUN2018.pdf
- Shack Yalta, N. (2018b). *Informe Ejecutivo Semestral de Gestión. Agosto 2017-enero 2018*. Lima: Contraloría General de la República. Recuperado de http://doc.contraloria.gob.pe/documentos/Informe_Ejec_Gestion_AGO2017-ENE2018.pdf
- Sistema Nacional de Control. (s/f). *La Contraloría General de la República*. Recuperado de http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/CGRNew/as_contraloria/as_portal/Conoce_la_contraloria/SistemaNacionalControl/AS_LaContraloriaGeneral/

ANEXOS

Anexo N° 1

Impactos en medios de comunicación: Boletín *Control* sobre obras paralizadas. Julio 2015

Medio de comunicación de Lima	Formato	Fecha
Radioprogramas	Web	02.07.2015
Radio Exitosa, 19:04 hrs.	Audio	02.07.2015
Radio Exitosa, 17:05 hrs	Audio	02.07.2015
El Comercio, págs. B1 y B5	Impreso	03.07.2015
Perú21, pág. 5	Impreso	03.07.2015
Gestión, pág. 28	Impreso	03.07.2015
Correo, pág. 14	Impreso	03.07.2015
Expreso, pág. 3	Impreso	03.07.2015
El Peruano, pág. 6	Impreso	03.07.2015
La Razón, pág. 6	Impreso	03.07.2015
Del país, pág. 4	Impreso	03.07.2015
Nuevo Sol, pág. 14	Impreso	03.07.2015
Radio Exitosa, 18:04 hrs.	Audio	03.07.2015
Radio Exitosa, 14:06 hrs.	Audio	03.07.2015
RBC, 23:05 hrs.	Video	03.07.2015
Radioprogramas, 16:02 hrs.	Audio	04.07.2015
Radioprogramas, 13:00 hrs.	Audio	04.07.2015
Radioprogramas, 05:39 hrs.	Audio	04.07.2015
Radio Nacional, 07:40 hrs.	Audio	04.07.2015
Expreso, pág. 10	Impreso	04.07.2015
Correo, pág. 15	Impreso	04.07.2015
Diario Uno, pág. 15	Impreso	04.07.2015
Diario 16, pág. 15	Impreso	04.07.2015
La República, pág. 11	Impreso	06.07.2018
La República, Editorial, pág. 4	Impreso	07.07.2015
El Comercio (3 notas)	Web	
Correo	Web	
Semana Económica	Web	
Agencia de noticias Andina	Web	
Expreso	Web	

edio de comunicación de Lima	Formato	Fecha
------------------------------	---------	-------

Diario Uno	Web	
La Razón	Web	
Radio San Borja	Web	
Diario El Callao	Web	
Perú al día	Web	
Agencia de Noticias Lima	Web	
Medio de comunicación - interior país	Formato	Fecha
Correo, Ed. Lambayeque, pág. 8	Impreso	03.07.2015
Correo, Ed. Tumbes, pág. 14	Impreso	03.07.2015
Diario del Cusco, págs. 1 y 9	Impreso	03.07.2015
Diario El Sol de Cusco, pág. 5	Impreso	03.07.2015
Correo, Ed. Tacna, pág. 54	Impreso	03.07.2015
El Mercurio, Cajamarca, págs.1 y 5	Impreso	03.07.2015
Panorama Cajamarquino, pág. 3	Impreso	03.07.2015
Diario Ahora Ucayali, Ucayali, pág. 8	Impreso	03.07.2015
Diario Ímpetu, Ucayali, pág. 8	Impreso	03.07.2015
Sin fronteras, Arequipa, pág. 5	Impreso	03.07.2015
Correo, Ed. Ica, pág. 5	Impreso	04.07.2015
Correo, Ed. Huancayo, pág. 20	Impreso	04.07.2015
Correo, Ed. Chimbote, pág. 8	Impreso	04.07.2015
Diario Noticias, Arequipa, pág. 4	Impreso	04.07.2015
Diario del Cusco, págs. 1 y 6	Impreso	04.07.2015
Correo, Ed. Piura, págs. 1 y 2	Impreso	05.07.2015
Correo, Ed. Lambayeque	Impreso	06.07.2015
Correo, Ed. Cusco	Web	
Correo, Ed. Moquegua	Web	
Correo, Ed. Tacna	Web	
La República, Ed. Moquegua	Web	
El Mercurio, Cajamarca	Web	
Panorama Cajamarquino, Cajamarca	Web	
Trujillo informa, La Libertad	Web	
Agenda Pasco, Pasco	Web	
El Regional, Piura	Web	
Radio Americana, Moquegua	Web	

Impactos en medios de comunicación:
Boletín *Control* sobre obras paralizadas. Julio 2015

SEMANAeconómica.com

SECTORES Y EMPRESAS

MERCADOS Y FINANZAS

ECONOMÍA

LEGAL Y POLÍTICA

MANAG

03 JULIO 2015

El Perú tiene 560 obras paralizadas por valor de S/.4,293 millones, según la Contraloría

 Compartir  Twittear  Compartir  Compartir

La mitad de la inversión paralizada en obras corresponde a proyectos de saneamiento, con 142 proyectos detenidos que representan S/.2,143 millones, de acuerdo a un reporte de la entidad.

El informe presenta datos recabados al 20 de mayo en el portal en línea Infobras, donde las entidades públicas deben registrar de manera obligatoria el avance de las obras que están actualmente en ejecución desde su inicio hasta su finalización.

De acuerdo a la Contraloría, el 60% de las obras detenidas está concentrada en los departamentos de Cusco (218), Ayacucho (24), Cajamarca (23), Lima (39) y Moquegua (32).

Asimismo, detalla que siete de cada diez proyectos paralizados pertenecen a gobiernos locales, que acumulan 408 obras detenidas, cuyo valor total es de S/.3,037 millones.

A nivel de municipalidades, la distrital de Echarati (91) y la provincial de Espinar (16), ambas en Cusco, cuentan con el mayor número de obras paralizadas.

ARTÍCULO RELACIONADO

Cobrarle al Estado: la opción de transar

En tanto, entre las obras detenidas del gobierno central destacan catorce proyectos del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social, valoradas en S/.12 millones.

El motivo más común de la paralización de las 560 obras detenidas es el cambio de gestión, en el 36% de los casos, mientras el 21% alude falta de asignación del presupuesto y el 13% refiere a factores climatológicos desfavorables.

Fuente: Portal web de la revista *Semana Económica*, 3 de julio del 2015.

Impactos en medios de comunicación: Boletín *Control* sobre obras paralizadas. Julio 2015



Perú registra 560 obras paralizadas por un valor de 1.350 millones de dólares

Síguenos en Facebook [de la guerra](#) [YouTube](#) [RSS](#)

03 de julio del 2015 - 06:21 - Textos: Redacción Multimedia

355 shares



Perú registra 560 obras paralizadas por un valor total de 4,293 millones de soles (unos 1,350 millones de dólares), según un informe de la Gerencia de Estudios y Gestión Pública de la Contraloría General de la República.

El reporte presenta los datos recabados al 20 de mayo en el portal en línea Infobras, donde las entidades públicas deben registrar de manera obligatoria el avance de las obras que están actualmente en ejecución en ejecución desde su inicio hasta su finalización.

En el país se registró un total de 560 obras detenidas en las regiones de andinas de Cuzco, Ayacucho, en el sur del país, y Cajamarca, en el norte, además de en las costeras Lima, situada en el centro del país, y Moquegua, en el sur.

Siete de cada diez proyectos paralizados pertenecen a gobiernos locales, que acumulan 408 obras detenidas, cuyo valor total es de 3,037 millones de soles (unos 960 millones de dólares).

La Municipalidad Distrital de Olmos, en la región norteña de Lambayeque, concentra más de la mitad de la inversión de obras paralizadas en gobiernos locales, con siete proyectos parados que representan 1,700 millones (unos 535 millones de dólares).

Los municipios con más obras paralizadas son la Municipalidad Distrital de Echarati y la Municipalidad Provincial de Espinar, ambas ubicadas en Cuzco, con 91 y 16 proyectos detenidos, respectivamente.

Los gobiernos regionales registran, por su parte, 119 obras paradas, por un valor de 1,178 millones de soles (unos 370 millones de dólares), mientras que el Gobierno de Perú cuenta con 33 obras paralizadas que representan una inversión 78 millones de soles (unos 25 millones de dólares).

Las regiones con más proyectos detenidos son Cuzco, con 91 obras por valor de 268 millones de soles (unos 85 millones de dólares), y el gobierno regional del Moquegua, también en el sur del país, con nueve obras por valor de 80 millones de soles (unos 25 millones de dólares).

Entre las obras detenidas del gobierno central destacan catorce proyectos del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social, valoradas en doce millones de soles (unos 3,8 millones de dólares).

El motivo más común de la paralización de las 560 obras detenidas es el cambio de gestión, en el 36 por ciento de los casos, mientras el 21 por ciento alude falta de asignación del presupuesto y el 13 por ciento refiere a factores climatológicos desfavorables.

Fuente: Portal web del diario *Correo*, 3 de julio del 2015.

Impactos en medios de comunicación: Boletín “Control” sobre autoridades denunciadas. Enero 2016

andina Portal de la Agencia de Noticias Andina

Conozca a los 11 exgobernadores regionales acusados por corrupción
 Contraloría colaboró con Ministerio Público Investigación penal

Los ex presidentes regionales de Arequipa, Juan Guillén Benavides; y de Ayacucho, Wilfredo Osorio Nájera, cuentan con 5 denuncias. Este último fue inculcado para el período 2015-2016, siendo luego suspendido en sus funciones debido a sus procesos judiciales. Hoy está prófugo.

Los otros ex autoridades denunciadas penalmente pertenecen a Loreto, Arequipa, Apurímac, Cajamarca, Ica, Madre de Dios, Cusco y Pasco.

Tumbes
 Según la Contraloría, Gerardo Vilas Diones afronta 9 investigaciones fiscales penales abiertas por malversación de fondos, cohecho, dolo contra la administración pública y negociación incompatible. Asimismo, debe responder en dos procesos civiles abiertos en Tumbes y Lima.

Además, la Contraloría realizó 10 acciones de control en obras civiles adjudicadas por un monto de 33 millones de soles.

Arequipa
 El ex gobernador Juan Manuel Guillán, por su parte, está siendo investigado en 4 casos de presunta malversación de fondos. La Contraloría ejecutó 14 acciones de control que involucran montos auditados por 385 millones 200,000 soles.

Arequipa
 En sendas investigaciones preparatorias ante la Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios de Arequipa y de Santa al exgobernador César Álvarez (actualmente con detención preventiva en el penal Ancón I) enfrenta cargos penales por negociación incompatible y una causa civil en el Segundo Juzgado Civil de Huaran.

En este caso la Contraloría puso en marcha 13 acciones de control con una auditoría a montos por 62 millones de soles.

Ayacucho
 Otro exgobernador regional prófugo es Wilfredo Osorio, quien tiene que responder en procesos penales por negociación incompatible y cohecho. La Contraloría inició 18 acciones de control y auditó procesos y obras que involucran un monto total de 60 millones 700,000 soles.

Cajamarca
 El exgobernador Gregorio Santos, quien también está detenido en el penal de Ancón I, tiene procesos penales por cohecho y contra la administración pública en la Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios.

Las 7 acciones de control en marcha de la Contraloría a obras de construcción y procesos de adquisición de diversos bienes involucran auditorías por un monto superior a 100 millones de soles.

Tarma
 En la Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios de Tarma se investiga al exgobernador Tito Chocano por presunto cohecho pasivo propio y contra la administración pública.

La Contraloría inició 12 acciones de control a procesos de selección y licitación para obras públicas y contratación de bienes y servicios, que involucran montos por un total de 28 millones 500,000 soles.

Apurímac
 El exgobernador Hilar Segovia es investigado por la Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios de Apurímac, respecto a tres casos por presunto dolo contra la administración pública.

Señ 15 las acciones de control iniciadas a la gestión de Segovia, que implica un monto auditado por procesos y obras por 84 millones 600,000 soles.

Madre de Dios
 En investigación preparatoria ante la Fiscalía Provincial Penal Corporativa de Tambopata y el Segundo Juzgado de Investigación Preparatoria de Tambopata se investiga al exgobernador José Luis Aguirre por presunto delito de cohecho.

La Contraloría tiene 3 acciones de control en marcha y una auditoría por procesos y obras que implican 14 millones 500,000 soles.

Cusco
 El exgobernador regional Jorge Acuña afronta un proceso penal por presunto delito contra la administración pública en Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios de Cusco.

El monto auditado de procesos y obras a su gestión por la Contraloría involucra un total de 470 millones 800,000 soles, en 15 acciones de control.

Pasco
 La Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios de Pasco investiga al exgobernador Klever Molander, por presunto delito de cohecho en agravio del Estado. La Contraloría auditó procesos y obras por un total de 52 millones 500,000 soles, en 5 acciones de control.

Loreto
 El gobernador Yván Viquez es investigado en la Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios de Iquitos, por los presuntos delitos de peculado y malversación de fondos, así como una causa civil en el Primer Juzgado Civil de Ucayali.

Señ 13 las acciones de control en marcha por la Contraloría que conllevan un monto auditado de procesos y obras por un total de 61 millones 500,000 soles.

Fuente: Portal de la Agencia de Noticias Andina, 12 de enero del 2016.

Impactos en medios de comunicación: Boletín *Control* sobre autoridades denunciadas. Enero 2016

Política

Contraloría General de la República: 11 exgobernadores regionales en la mira por corrupción

Dos están prófugos de la justicia. Juan Manuel Guillén y Wilfredo Ocorima tienen cinco denuncias

Lista de exautoridades cuestionadas
Once están en manos de la Fiscalía

Ancash César Álvarez Expresidente regional, actualmente en prisión preventiva derivada de otro caso	Ayacucho Wilfredo Ocorima Expresidente regional, actualmente prófugo, debería estar en prisión	Cusco Jorge Acario Expresidente regional
Arequipa Juan Manuel Guillén Expresidente regional	Cajamarca Gregorio Santos Expresidente regional en prisión preventiva	Pasco Kleber Meléndez Expresidente regional en prisión preventiva derivada de otro caso
Tumbes Gerardo Viñas Expresidente regional, actualmente prófugo, debería estar en prisión preventiva	Tacna Tito Chocano Expresidente regional	Loreto Yván Vázquez Expresidente regional
	Apurímac Elias Segovia Expresidente regional	Madre de Dios José Luis Aguirre Expresidente regional, debería estar en prisión preventiva

Fuente: Contraloría General de la República

Contraloría General de la República: 11 exgobernadores regionales en la mira por corrupción



según la Contraloría General de la República. Tres de ellos fueron demandados para que paguen una reparación económica al Estado por el presunto perjuicio económico ocurrido durante la gestión 2011-2014.

En el caso de la exautoridad de Tumbes, Gerardo Viñas, fue denunciado en nueve oportunidades por la Contraloría General de la República y se encuentra prófugo de la justicia desde hace más de un año y 10 meses.

Los exfuncionarios de Arequipa, Juan Guillén Benavides, y de Ayacucho, Wilfredo Ocorima Núñez, cuentan con cinco denuncias. Este último fue reelecto para el periodo 2015-2018, aunque luego fue suspendido en sus funciones debido a sus procesos judiciales. Hoy también está prófugo. Mientras que los otros ocho denunciados penalmente pertenecen a Loreto, Ancash, Apurímac, Cajamarca, Tacna, Madre de Dios, Cusco y Pasco.

DEFICIT. Sobre la exautoridad de Loreto pesa el delito de malversación de fondos. El 10% del canon y sobrecanon de petróleo destinado a comunidades nativas fue utilizado irregularmente: S/39.8 millones están en juego. Esta investigación está en la Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios de Iquitos.

En el caso del extitular de la región Cusco, se le acusa del delito contra la Administración Pública. En la obra de mejoramiento de la capacidad resolutoria de los servicios de salud del Hospital Antonio Lorena Nivel II-1 se firmó contratos por más de S/13.2 millones y la innecesaria demolición de infraestructuras ocasionó un perjuicio superior a los S/5.8 millones. La Contraloría ya remitió la carpeta de control a la Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios de Cusco.

Fuente: Portal web del diario *Correo*, 13 de enero del 2016.

Impactos en medios de comunicación: Boletín sobre el Metro de Lima. Agosto 2016



Contraloría advierte costo adicional de US\$ 156 millones en Línea 2 del Metro de Lima

El contralor Edgar Alarcón añadió que el subsidio que otorga el Estado a esta fase del proyecto podría incrementarse de US\$ 39 millones a US\$ 63 millones.



Contraloría advierte costo adicional de US\$ 156 millones en Línea 2 del Metro de Lima

REDACCIÓN GESTIÓN - 03/08/2016 - 11:36 AM

La Contraloría General de la República advirtió hoy que la primera etapa de las obras de la Línea 2 del Metro de Lima costaría US\$ 156 millones adicionales, sin ninguna justificación técnica sustentada.

En conferencia de prensa, el contralor general de la República, Edgar Alarcón, añadió que este adelanto de obras generaría que el subsidio que otorga el Estado a esta fase del proyecto se incremente de US\$ 39 millones a US\$ 63 millones.

"En el proceso de promoción se consideró la terminación anticipada de la etapa 1A, de casi cinco kilómetros, con un costo adicional aproximado de US\$156 millones, basado en un sustento técnico inconsistente (demanda proyectada en esta etapa), generando el riesgo de que no se cumpla el objetivo previsto o que el concedente asuma el incremento del subsidio", anotó.



Alarcón también comentó que el contrato final establece plazos de entrega de predios para la etapa 1A, que va desde el Mercado de Santa Anita hasta la Vía de Evitamiento, que no se están cumpliendo, ocasionando retrasos en la ejecución de las obras y posponiendo el inicio de la operación.

"Lamento que se hayan establecido plazos y etapas en la ejecución de obras, y en la entrega de terrenos, que no se están cumpliendo", enfatizó.

Alarcón invocó a las nuevas autoridades del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski a revisar y observar la ejecución de este megaproyecto de la Línea 2 del Metro de Lima.

Aunque aclaró que su objetivo no es que se suspenda el contrato o que se detenga la ejecución de obras.

Tal como adelantó a Gestión.pe, precisó que la Contraloría publicó hoy la directiva que establece una nueva modalidad de intervención de las oficinas de control interno en cada megaproyecto que se realiza en el Perú.

Fuente: Portal web del diario *Gestión* del 3 de agosto del 2016, recoge infografía.

Impactos en medios de comunicación: Boletín sobre el Metro de Lima. Agosto 2016


La República

POLÍTICA ECONOMÍA SOCIEDAD MUNDO DEPORTES ESPECTÁCULOS TENDENCIAS TEMAS REGIONES LIRPLAY

SOCIEDAD

Metro de Lima: Contraloría detecta irregularidades en Línea 2 que unirá Ate y Callao

Ejecución de la primera etapa de las obras costaría US\$ 156 millones extras, advirtió el **contralor general de la República**, Edgar Alarcón.






Contraloría presenta observaciones a Línea 2 del Metro de Lima Créditos: Foto: Andina

Redacción:
La República
3 Ago 2016 | 11:12 h

PUEDEN VER: Ministerio de Agricultura anula proceso de licitación de la represa Paltuture

El contralor, **Edgar Alarcón**, indicó este miércoles en conferencia de prensa que la primera etapa de las obras de la **Línea 2, que unirá Ate con el Callao, costaría 156 millones de dólares adicionales**, sin ninguna justificación técnica sustentada.

En un informe de auditoría, el funcionario explicó que, al presentarse estas observaciones, el subsidio que otorga el Estado a esta fase del proyecto podría subir de **\$39 millones a \$63 millones**.



Las observaciones de la Contraloría

Alarcón enumeró las irregularidades, explicando que una de ellas es la **terminación anticipada de la etapa 1** del proyecto con un sustento técnico "inconsistente".

"En el proceso de promoción, se consideró la terminación anticipada de la etapa 1A, de casi cinco kilómetros, con un costo aproximado de US\$156 millones, basado en un sustento técnico inconsistente (demanda proyectada en esta etapa), generando el riesgo de que no se cumpla el objetivo previsto o que el concedente asuma el incremento del subsidio", aseveró.

La segunda observación, explicó el contralor, es la falta de valoración de las propuestas técnicas en las bases del concurso a fin de elegir la propuesta más convincente.

El otorgamiento de la buena pro del proyecto al Consorcio Nuevo Metro de Lima también ha sido observado también por la Contraloría, así como el plazo de entrega de predios para ejecutar la etapa 1A.

Otro punto importante observado es el **método de excavación usado para la construcción del Metro**. Alarcón Tejada explicó que, pese a las recomendaciones para que en las excavaciones se usen tuneladoras, se hizo caso omiso y se está usando el método tradicional.

"Lamento que se hayan establecido plazos y etapas en la ejecución de obras, y en la entrega de terrenos, que no se están cumpliendo", sentenció. Alarcón llamó a al Gobierno de Pedro Pablo Kuczynski a observar la ejecución de **Línea 2 del Metro de Lima**.

Fuente: Portal web del diario *La República* del 3 de agosto del 2016.

**Impactos en medios de comunicación:
Boletín sobre la av. Néstor Gambetta. Octubre 2017**

El Comercio

Callao: detectan 55 mlns. de pérdidas en obras en Av. Gambetta

Funcionarios del Gobierno Regional del Callao son investigados por pagos indebidos y otras irregularidades en la obra



Callao: detectan 55 mlns. de pérdidas en obras en Av. Gambetta
18.10.2016 / 02:01 pm

Una auditoría de la Contraloría General detectó presuntas irregularidades en la obra de Mejoramiento de la **avenida Néstor Gambetta**, en el **Callao** que habrían ocasionado pérdidas por casi 55 millones de soles.

Según el informe del órgano de control, la obra se inició sin contar con un Plan de Compensación y Reasentamiento Involuntario-PACRI, lo que originó un costo adicional de S/ 25.000 millones.

Pero eso no es todo se pagaron indebidamente casi 20 millones de soles por errores u omisiones en el Expediente Técnico que fueron pagados al contratista, siendo responsabilidad del mismo, según lo define la modalidad de Concurso-Oferta utilizado.

Adicional a ello, hubo irregularidades en varios costos unitarios y otros metrados errados generaron mayores pagos por S/ 2.3 millones. Por si fuera poco, la Contraloría detectó que se pagaron 1.7 millones por trabajos no ejecutados.

Los hechos evidenciados durante la auditoría fueron enviados, a través de una carpeta de control, a la Fiscalía Provincial Corporativa Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios del Distrito Fiscal del Callao que, a fines del 2015, estaba realizando las primeras investigaciones sobre esta obra.

La Fiscalía Provincial solicitó (como parte de las diligencias preliminares) que le remitan los servicios de control efectuados para identificar a quienes resulten responsables del presunto delito contra la administración pública (en modalidad de colusión).

Sin perjuicio de ello, la Contraloría General está tramitando un proceso administrativo sancionador a seis altos funcionarios del Gobierno Regional del Callao por presunta infracción administrativa grave y/o muy grave en el ejercicio de sus funciones.

La primera etapa de la obra "Mejoramiento de la Avenida Néstor Gambetta - Callao", que incluye el acceso al Terminal Marítimo del Callao por el Muelle Sur, fue declarada de interés nacional porque mejora el acceso al primer puerto del país y facilita el ingreso al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Fuente: Portal web del diario *El Comercio* del 18 de octubre del 2016.

**Impactos en medios de comunicación:
Boletín sobre la av. Néstor Gambetta. Octubre 2017**



SOCIEDAD

Contraloría: obras en Av. Gambetta ocasionaron pérdidas por S/55 millones

Presupuesto de la obra se elevó de S/356 millones a S/500 millones, según la Contraloría

Compartir en Facebook

Compartir en Twitter



Contraloría detectó irregularidades en proyecto. Foto: La República.

Redacción:

La República

18 Oct 2016 |
6:36 h

Tras realizar una auditoría al proyecto de mejoramiento de la Av. Néstor Gambetta, la Contraloría General de la República advirtió que dicha obra ocasionó pérdidas al Estado por casi S/55 millones.

PUEDES VER: Metro de Lima: Contraloría detecta irregularidades en Línea 2 que unirá Ate y Callao



El ente de control informó que la ejecución, a cargo del Gobierno Regional del Callao, se inició sin contar con un "plan de compensación", lo que originó gastos adicionales por S/ 25 millones.

Del mismo modo, se encontraron irregularidades en la aprobación del expediente técnico y pagos indebidos por más de S/ 25.1 millones.

Como se recuerda, el proyecto en mención consistía en mejorar y rehabilitar 28 kilómetros de la Av. Néstor Gambetta, en el Callao. El presupuesto inicial de la obra era S/356 millones, pero **se elevó a S/500 millones**.

La entidad ejecutora aprobó 14 pagos adicionales al contratista y **autorizó 11 ampliaciones al plazo de ejecución**, que pasó de 720 días a 1212 días calendario.

El caso ya ha sido remitido a la Fiscalía Provincial Corporativa Especializada.

Fuente: Portal web del diario *La República* del 18 de octubre del 2016.

**Impactos en medios de comunicación:
Boletín sobre la Reconstrucción. Nota de la contraportada. Setiembre del 2018**


English Version

Lo último Destacados Actualidad Galería Canal Online Videos Especiales

Contraloría recibió cerca de 1,500 casos de presuntas irregularidades



ANDINA/Norman Córdoba

15:48 | Lima, set. 13.

República (CGR) recibió 1,465 denuncias de presuntos actos irregulares o ilegales en la administración pública a nivel nacional, incrementándose en un 19% en comparación a la cifra registrada en similar periodo del 2016. El 84% de casos fueron presentados por los ciudadanos que, mediante este mecanismo, ejercen el control social. El 12% corresponde a casos reportados por el Congreso de la República y solo el 1% corresponde a denuncias realizadas por funcionarios.

De acuerdo al Servicio de Atención de Denuncias de la CGR, el mayor número de denuncias ciudadanas se registra en Lima, donde se concentra un 29.29% de casos. Además, figuran las regiones Arequipa (6.58%), Junín (5.08%) y la Libertad (4.95%).

Por lo general, los casos denunciados con mayor frecuencia están referidos a presuntas irregularidades en: adquisición de bienes y servicios, contratación y ejecución de obras, contratación o designación de personal, remuneración de personal (doble percepción), presunto uso irregular de bienes de la entidad, nepotismo, entre otros.

De otro lado, la CGR recordó que los ciudadanos que deseen presentar una denuncia sobre presuntas irregularidades en la administración pública, pueden realizarlo de manera personal, vía Internet o por correo postal.

Si desea hacerlo personalmente deberá acercarse a la sede central de la Contraloría General, a las Contralorías Regionales o ante el Órgano de Control Institucional (OCI) de cada entidad pública.

De manera virtual podrá efectuarlo ingresando al portal www.contraloria.gob.pe, en la ventana de "Denuncias", o mediante el correo postal dirigiendo sus denuncias a la sede central de la Contraloría General, a las Contralorías Regionales o al OCI de cada entidad pública.

Finalmente, se dio a conocer que la CGR fortalecerá el Servicio de Atención de Denuncias para recoger las alertas ciudadanas y de la sociedad organizada. Para mayor información, ingresar al Boletín Institucional "Contraloría en Acción": <http://bit.ly/2gESnkF>

Fuente: Portal web de la Agencia de Noticias Andina del 13 de setiembre del 2017.

**Impactos en medios de comunicación:
Boletín sobre la Reconstrucción. Nota de la contraportada. Setiembre del 2018**

EN CONTRALORÍA EN PRIMER SEMESTRE

Denuncian 1,500 casos de irregularidades

En el primer semestre del año en curso, la Contraloría recibió 1,465 denuncias de presuntos actos irregulares o ilegales en la administración pública a nivel nacional, incrementándose en un 19% en comparación a la cifra registrada en similar periodo del 2016.

El 84% de casos fueron presentados por los ciudadanos que, mediante este mecanismo, ejercen el control social.

El 12% corresponde a casos reportados por el Congreso y solo el 1%, a denuncias realizadas por funcionarios.

De acuerdo al Servicio

de Atención de Denuncias de la CGR, el mayor número de denuncias se registra en Lima, donde se concentra un 29.29% de casos. Además, figuran las regiones Arequipa (6.58%), Junín (5.08%) y la Libertad (4.95%).

Los casos denunciados con mayor frecuencia es

tán referidos a presuntas irregularidades en adquisición de bienes y servicios, contratación y ejecución de obras, contratación o designación de personal, remuneración de personal (doble percepción), presunto uso irregular de bienes de la entidad, nepotismo, entre otros.

Fuente: Diario *La Razón* del 14 de setiembre del 2017.

Anexo N° 1: Matriz 1: Experiencia a sistematizar

Experiencia a sistematizar	Impacto mediático del boletín institucional de la Contraloría General. Periodo enero 2015-junio 2018.
¿Por qué?	<p>Es relevante debido a que la experiencia profesional permite aprender cómo el uso de una estrategia y enfoque periodístico puede convertir un boletín institucional en una herramienta de comunicación eficaz para promover la agenda y políticas públicas de una entidad en un espacio público mediático. Además, son pocos o inexistentes los contenidos bibliográficos que desarrollan el impacto y contexto de la elaboración de boletines o revistas institucionales.</p> <p>La experiencia es válida porque el boletín institucional ha tenido impacto positivo en los medios de comunicación. La adecuada sistematización de la experiencia puede ser útil a los profesionales de la comunicación que se dedican a elaborar publicaciones institucionales y requieren llegar al público externo.</p> <p>Representa una experiencia innovadora porque ha utilizado diferentes recursos para lograr presencia en medios (infografías, gráficos, información desagregada por departamentos) y se ha adaptado a los requerimientos del periodismo digital que es más dinámico y cambiante.</p>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar las rutinas laborales como coordinadora y editora del boletín institucional, en tres gestiones diferentes. -Valorar el uso de las fuentes dentro de la institución para que nos informen oportunamente sobre las acciones de control (en proceso o concluidas) que pueden considerarse en la publicación. -Describir el uso de despieces (datos desagregados) e infografías (gráficos con información estadística o referencial) como medios para agilizar la lectura y comprensión de la información publicada. -Detallar las estrategias utilizadas para difundir en los medios de comunicación los artículos o noticias publicadas en el boletín.

Anexo N° 2: Matriz 2: Temas

Temas	Preguntas generales	Preguntas específicas
El rol estratégico de la comunicación institucional	¿Por qué era importante que la Contraloría General contara con un boletín institucional?	<p>¿Cuál fue el objetivo del boletín institucional?</p> <p>¿Qué estrategias se utilizaron para su elaboración?</p> <p>¿En qué contexto se difundió?</p> <p>¿Qué cambios se produjeron?</p> <p>¿Quiénes participaron en este proceso?</p>
Rutinas laborales de la comunicación en las organizaciones	¿Cuáles fueron las rutinas laborales que se siguieron en la elaboración del boletín institucional?	<p>¿Las rutinas laborales contribuyeron a mejorar la elaboración del boletín institucional?</p> <p>¿Qué se debió cambiar para que el proceso funcionara en forma óptima?</p> <p>¿Por qué pasaron tantos años para que se hicieran esos cambios?</p> <p>¿Cuáles fueron las rutinas laborales que permitieron que la producción del boletín institucional sea más rápida y eficiente?</p>
Impacto de las publicaciones institucionales en la opinión pública	¿Los boletines institucionales tuvieron algún impacto en la opinión pública?	<p>¿Cuál fue ese impacto?</p> <p>¿Cómo se puede medir?</p> <p>¿Cómo se realizó el proceso de difusión del boletín para que los mensajes llegaran al mayor número de personas?</p>